Kenneth Blanchard
William Oncken, Jr.
Hal Burrows

The One Minute Manager Meets the Monkey

VỊ GIÁM ĐỐC MỘT PHÚT VÀ CON KHỈ

First News

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

BÍ QUYẾT THÀNH CÔNG

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

Kenneth Blanchard
William Oncken, Jr.
Hal Burrows
Lê Như Quỳnh - Lê Thị Minh Hà

VỊ GIÁM ĐỐC MỘT PHÚT VÀ CON KHỈ

FIRST NEWS

Chịu trách nhiệm xuất bản:
TRẦN ĐÌNH VIỆT

Biên tập : Trần Thị Anh Oanh
Trình bày: First News
Sửa bản in : Duy Phong
Thực hiện : First News - Trí Việt

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH
62 Nguyễn Thị Minh Khai – Quận 1
ĐT: 8225340 – 8296764 – 8221917 – 8223637 – 8296713

In 2000 cuốn khổ 13 x 20,5 cm tại XN In Công ty Văn hóa Phương Nam (160/13 Đội Cung, Q.11,TP. HCM). Giấy đăng ký KHXB số 115-08/CB/28-07/THTPHCM cấp ngày 29/01/2008 - QĐXB số 95/QĐ - THTPHCM-2008 cấp ngày 01/02/2008. In xong và nộp lưu chiểu quý I/2008.

BIỂU TƯỢNG

Nếu như hình tượng “Vị Giám Đốc Một Phút” nhằm để nhắc nhở mỗi chúng ta hãy dành một phút mỗi ngày để ghi nhớ rằng các nhân viên, các đồng nghiệp chính là nguồn lực quan trọng nhất của tổ chức, thì hình tượng “Nhà Quản Lý Khỉ”- một người giám đốc bị quá tải, chìm ngập trong những nan đề - nhằm nhắc nhở chúng ta luôn phải rèn luyện bản thân biết cách đầu tư quỹ thời gian của chúng ta vào những lĩnh vực thực sự cần thiết cho công việc quản lý hơn là chỉ tập trung vào những công việc lẽ ra chúng ta không phải làm hoặc chưa cần phải làm.

LỜI GIỚI THIỆU

Hơn một thập niên trước, cuộc đời của tôi đã bước sang một trang mới cùng với nhiều thay đổi diệu kỳ, và người tạo nên sự biến chuyển đó chính là Bill Oncken.

Lần đầu tiên tôi biết đến Bill và "Câu chuyện về những con khỉ" là khi tôi đọc được bài báo có tên là "Quản lý quỹ thời gian quản lý: Ai sẽ là người nhận lấy con khỉ?" – được in trên tờ *Harvard Business Review* phát hành vào tháng 11 năm 1974 đứng tên Bill Oncken và Donald Wass.

Tôi thực sự ấn tượng với bài báo đó. Vào thời điểm đó, tôi đang là giảng viên của Đại học sư phạm Massachusetts. Trong cái nhìn của Bill, tôi là một nhân vật tiêu biểu của các nhà lý luận xã hội, người cho rằng vai trò, nhiệm vụ của mỗi chúng ta là giúp giảm bớt gánh nặng cho những người xung quanh.

Vài năm sau đó, khi tham dự buổi hội thảo "Quản lý quỹ thời gian quản lý" của Bill, một lần nữa tôi không thể nào quên được tràng cười của những người tham dự khi họ nhận ra được cốt lõi của vấn đề mà Bill đang đề cập đến. Bill đã chỉ ra cho chúng tôi thấy những nghịch lý thường phạm phải trong quá trình quản lý, cũng như chỉ ra bản chất hoạt động của tổ chức một cách xác thực nhất, trần trụi nhất.

Chính Bill Oncken, chứ không ai khác đã dạy tôi rằng nếu muốn giúp đỡ người khác, tôi cần phải dạy họ cách làm-sao-để-câu-được-cá thay vì đưa-cá-đã-câu-cho-họ. Việc tước đi quyền sáng tạo và sự năng động của người khác, rồi tự nguyện chăm sóc và nuôi nấng "con khỉ" của người khác thực chất không phải là giải pháp cứu họ. Thay vào đó, hãy để họ tự làm những điều mà họ có thể làm.

Cho nên khi Hal Burrows, một phụ tá lâu năm và chủ chốt của công ty William Oncken, ngỏ lời đề nghị tôi cộng tác để cùng viết

nên cuốn sách này, tôi đã vô cùng xúc động. Tôi cảm thấy thật vinh dự được có tên trên cuốn sách này.

Bill, Hal và tôi đã cùng nhau làm việc rất tốt. Rồi Bill lâm bệnh nặng và anh qua đời khi chúng tôi vừa hoàn tất những trang cuối cùng của quyển sách. Bill đã không có cơ hội được nhìn thấy cuốn sách chính thức phát hành. Khi viết những dòng chữ này, tôi thật sự rất đau đớn trước mất mát đó. Tôi lấy làm tiếc cho những ai chưa bao giờ được gặp Bill Oncken, bởi đó là một thiệt thòi cho họ.

Khi viết quyển sách này, tôi hy vọng rằng mình có thể diễn đạt sao cho thật hài hước, giống như Bill và các cộng sự của anh đã từng thể hiện với các khán giả của mình về nghệ thuật "quản lý khỉ". Câu chuyện mà tôi sẽ kể với các bạn nói về một vị giám đốc lúc nào cũng bận rộn, ông ta đã cố hết sức để làm việc nhưng lại không đạt được hiệu suất như mong muốn. Bí quyết "quản lý khỉ" đã giúp ông hiểu rằng không nên tước đi sự sáng tạo và năng động của nhân viên, để từ đó, họ sẽ biết cách tự chăm sóc và nuôi nấng cho những "con khỉ" của họ.

Tôi hy vọng rằng các bạn sẽ ứng dụng những gì học được từ cuốn sách này để tạo nên sự khác biệt cho cuộc sống của mình và của những người mà bạn gặp gỡ trên đường đời, trong công việc cũng như trong cuộc sống thường nhật.

- Kenneth Blanchard, Ph. D

LẦN ĐẦU TRONG VAI TRÒ GIÁM ĐỐC

Lần đầu tiên sau một khoảng thời gian rất dài, tôi mới có thể lại mỉm cười khi nhìn vào bức ảnh của vợ và các con đặt trên bàn làm việc. Giờ đây, tôi mong mình có nhiều thời gian hơn để được ở bên họ.

Cách đây ba năm, tôi được bổ nhiệm vào vị trí giám đốc. Thoạt đầu, mọi chuyện diễn ra rất thuận lợi. Sự nhiệt tình, say mê của tôi đối với công việc đã xua tan mọi lo âu của cấp trên – những người đã đề cử tôi, cũng như trở thành điểm tựa cho các nhân viên dưới quyền. Hiệu quả kinh doanh cũng như tinh thần làm việc tăng lên thấy rõ – những điều mà trước khi tôi nhậm chức luôn bị nhắc đến trong các cuộc họp.

Tuy nhiên, sau những tín hiệu đầu tiên tốt đẹp ấy, doanh số của công ty bắt đầu từ từ tuột xuống, ban đầu chậm chậm và sau đó nhanh chóng hơn. Thành tích giảm sút đã bắt đầu ảnh hưởng, và, như một hệ quả tất yếu, tinh thần làm việc cũng dần dần xuống thấp. Và, bất kể tôi có chăm chỉ tăng ca, làm thêm giờ, bất kể tôi cố gắng đến đâu đi nữa, thì tôi cũng không thể kìm hãm được sự tuột dốc đáng sợ đó. Tôi như mất phương hướng và thất vọng về chính bản thân mình. Cứ như thể rằng, hễ tôi càng làm việc cố gắng hơn, thì mọi việc lại càng trở nên tồi tệ hơn.

Tôi đã làm việc như điên, ngày nào cũng làm thêm đến tối mịt, tăng ca vào cả thứ Bảy, và thậm chí là Chủ nhật. Nhưng tôi vẫn không sao đưa công ty mình trở về với phong độ cũ được. Áp lực đè nặng lên tôi từng giây từng phút, và tâm trạng đó thật kinh khủng. Có những lúc tôi sợ. Tôi sợ đến một lúc nào đó mình sẽ phát điên vì phải quay cuồng trong những suy nghĩ không lối thoát đó.

Và tôi cũng nhận ra rằng tất cả những điều đó dần dần ảnh hưởng

đến trật tự cuộc sống riêng của tôi. Tôi bắt đầu hiếm khi có mặt ở nhà và để mặc cho Sarah, vợ tôi, tự mình cáng đáng gần như tất cả mọi chuyện. Khi về tới nhà, tôi gần như kiệt sức, trong đầu lúc nào cũng quẩn quanh toàn những chuyện liên quan đến công việc. Có khi tôi còn về nhà vào lúc nửa đêm, chỉ kịp thay vội quần áo và lên giường ngủ.

Các con của tôi dần trở nên xa cách với bố, bởi tôi hầu như chẳng còn thời gian để chơi đùa hay chuyện trò với chúng nữa. Nhưng tôi không có sự lựa chọn nào khác. Nói cho cùng thì tôi cũng vẫn là người có trách nhiệm. Tôi phải làm sao cho công việc đạt kế hoạch đã đề ra và công ty ngày một phát triển. Tôi là giám đốc!

Sếp tôi, Alice Kelly, dù vẫn chưa có bất cứ lời phàn nàn hay phê bình nào đối với tôi, nhưng trong thái độ và cách làm việc của bà đã bắt đầu có chút khác biệt. Bà thường xuyên yêu cầu tôi gửi báo cáo về tình hình hoạt động của công ty. Rõ ràng là bà đã bắt đầu giám sát chặt chẽ hơn trong mọi việc.

Có vẻ như Alice đánh giá cao việc tôi đã không gõ cửa phòng bà để mong được bà cầm tay chỉ việc. Nhưng tôi biết bà cũng đang rất quan tâm đến tình hình hoạt động của công ty. Tôi cũng biết rằng mình không thể để cho tình trạng này kéo dài thêm nữa, nên đã quyết định xin bà một cuộc hẹn.

Trong buổi nói chuyện, tôi thú nhận với Alice rằng trong thời gian gần đây, mọi chuyện đang không được tốt lắm nhưng tôi vẫn chưa thể tìm ra cách nào để cải thiện tình hình. Tôi còn nhớ mình đã nói với bà rằng áp lực công việc khiến tôi cảm thấy như mình đang phải làm thêm việc của hai người khác nữa và câu trả lời của bà khiến tôi không thể nào quên được:

- Cho tôi biết hai người đó là những ai? Tôi sẽ cân nhắc xem cần phải sa thải người nào trong hai người đó – bởi chúng ta không nên trả lương cho nhân lực thừa.

Rồi bà hỏi tại sao tôi lại không chuyển giao bớt công việc cho những người thuộc cấp. Câu trả lời của tôi là nhân viên của tôi chưa đủ khả năng để đảm nhận phần trách nhiệm ấy. Và một lần nữa, bà đáp lại câu nói của tôi theo một cách mà tôi không thể nào quên được:

- Vậy thì kể từ bây giờ, công việc của cậu là khiến cho họ phải đủ khả năng. Tình hình này thật sự khiến tôi rất khó chịu, và như Benjamin Franklin đã nói:

Thật là khó khi phải làm việc dưới một người sếp lúc nào cũng căng thẳng, khó chịu, đặc biệt khi bạn chính là nguyên nhân của sự khó chịu, căng thẳng đó.

GẶP LẠI VỊ GIÁM ĐỐC MỘT PHÚT

Sau buổi nói chuyện với Alice, tôi đã suy nghĩ rất nhiều. Và tôi quyết định gọi điện thoại cho Vị Giám Đốc Một Phút. Ông ấy không chỉ là một giám đốc đầy kinh nghiệm, mà còn là người bạn thân của gia đình tôi. Mọi người vẫn thường gọi ông là "Vị Giám Đốc Một Phút" bởi ông đã gặt hái được thành quả rất tuyệt vời trong cương vị giám đốc chỉ với rất ít thời gian và sức lực.

Những lo lắng và trăn trở của tôi hẳn là đã hiện ra bên ngoài rất rõ, bởi khi chúng tôi gặp nhau tại bữa ăn trưa, điều đầu tiên ông nói là: "Thế nào, làm một giám đốc quả là không dễ dàng như cậu nghĩ phải không?".

Tôi đáp:

- Nói "Không dễ dàng" thì quả là đã nói giảm nói tránh đi khá nhiều rồi đấy!

Tôi luyến tiếc thời xa xưa đẹp đẽ trước khi đảm nhiệm chức vụ giám đốc này, khi mà thành tích và hiệu quả công việc của tôi hoàn toàn chỉ tùy thuộc vào sự nỗ lực của chính bản thân tôi mà thôi. Khi đó, chỉ cần tôi làm việc chăm chỉ hơn, tập trung hơn thì tôi nhất định sẽ đạt được kết quả như mong đợi. *"Những điều đó giờ đây hoàn toàn vô nghĩa!"*

Tôi bắt đầu trình bày gút mắc của mình một cách chi tiết. Vị Giám Đốc Một Phút im lặng lắng nghe. Đôi khi, ông xen ngang một vài câu hỏi bất chợt để hiểu rõ vấn đề hơn.

Cuộc đối thoại tiếp tục, các câu hỏi của ông xuất hiện thường xuyên hơn. Vấn đề trở nên rõ ràng hơn. Chủ yếu ông muốn biết phần việc nào chiếm phần lớn quỹ thời gian của tôi.

Tôi than thở với ông về áp lực phải giải quyết hàng tá những công việc bàn giấy luôn xuất hiện vào bất kỳ lúc nào. Đôi khi tôi có cảm giác rằng mình loay hoay suốt tám tiếng quý báu để giải quyết những công việc không tên đó và không còn thời gian để làm về chuyên môn – công việc mà lẽ ra tôi phải hoàn tất trước tiên. "*Thật là một nghịch lý – khi tôi đang làm việc nhiều hơn song hiệu quả đạt được lại kém hơn.*"

Có vẻ như lúc nào mọi người cũng tìm đến tôi để tham vấn ý kiến cho những vấn đề rất quan trọng đối với họ, nhưng lại chẳng liên quan nhiều đến những vấn đề mà tôi đang quan tâm. Và khi tôi đang cố gắng giải quyết cho xong chuyện này thì chắc chắn là sẽ có một chuyện khác xen ngang mà tôi không thể nào từ chối được. Lúc nào tôi cũng bận bịu với những cú điện thoại và các cuộc họp hành.

Và tất cả những công việc đó đã ngốn hết quỹ thời gian của tôi, khiến tôi không còn thời gian để đầu tư suy nghĩ hay áp dụng những ý tưởng sáng tạo của mình để nâng cao hoạt động chung của công ty.

SONG ĐỀ QUẢN LÝ CƠ BẢN

Thậm chí tôi còn đăng ký tham dự những buổi hội thảo chuyên đề về cách thức quản lý. Nhưng thành thật mà nói, tôi nhận thấy các khóa học đó thậm chí còn làm cho mọi thứ trở nên tệ hơn. Điều đầu tiên, việc tham dự khiến tôi phải tạm gác lại mọi việc trong hai ngày. Thêm nữa, mặc dù nó cũng giúp tôi làm việc có hiệu quả hơn một tẹo, nhưng suy cho cùng thì sự gia tăng hiệu suất đó chỉ đơn thuần khiến tôi có thêm nhiều việc hơn - bởi vì bất kể tôi có cố gắng đến đâu đi chăng nữa, thì vẫn luôn có thêm bấy nhiêu công việc mới khác tiếp tục xuất hiện.

Rồi kế đến là những nhân viên thuộc cấp, bất cứ khi nào gặp tôi, bất kể là ở đâu - đại sảnh, thang máy, bãi đậu xe, hay trong quán cà phê – lúc nào họ cũng luôn có cái gì đó để hỏi ý kiến tôi trước khi tự mình bắt tay vào giải quyết công việc của chính họ. Tôi đoán đó chính là lý do tại sao mà tôi luôn phải làm việc thêm giờ, trong khi họ thì không.

Nếu tôi để ngỏ cửa phòng làm việc của mình, họ chắc chắn sẽ không ngần ngại bước vào, thế nên tôi thường khép cửa phòng lại. Về sau tôi đã hối hận vì cách xử sự như thế bởi khi làm vậy, dường như tôi đã làm chậm tiến độ công việc của họ, và tôi cũng ngờ ngợ rằng vấn đề đó đã ảnh hưởng đến sự nhiệt tình và tinh thần làm việc của thuộc cấp.

Vị Giám Đốc Một Phút chăm chú lắng nghe bài trường ca than thở của tôi. Ngay khi tôi – cuối cùng – cũng đã kết thúc bài ca thán của mình, ông khẳng định rằng có vẻ như tôi đang là nạn nhân của Song Đề Quản Lý Cơ Bản mà những nhà quản lý thường mắc phải.

Một câu hỏi tiêu biểu thường được đặt ra là:

Tại sao lúc nào người sếp cũng có hàng tá công việc đang chờ được giải quyết, trong khi nhân viên của họ lại chẳng có việc để làm?

NHỮNG MÂU THUẪN NỘI TẠI

Tôi cho rằng đó là một câu hỏi cực kỳ chính xác, nhất là khi nhìn lại vấn đề của bản thân, tôi nhận ra rằng các nhân viên dưới quyền đang chiếm một phần không nhỏ trong quỹ thời gian của tôi.

- Nhưng, - tôi nhận xét - có lẽ tôi không nên than phiền về những người mà lúc nào cũng cứ cần tôi suốt như thế. Theo cái cách mà mọi chuyện đang diễn tiến thì trở-nên-không-thể- thay- thế sẽ an toàn hơn cho vị trí của tôi.

Nghe đến đây, Vị Giám Đốc Một Phút bất ngờ phản đối nhận định của tôi. Ông giải thích rằng việc trở thành người-giám-đốc-không-thể-thay-thế thật ra là một cách làm không những không hiệu quả mà thậm chí còn rất nguy hiểm nữa. Bởi theo một cách nào đó, những người tự cho rằng họ là không thể thay thế được, rằng không ai có thể thực hiện tốt tất cả công việc ở vị trí của họ hơn chính bản thân họ, đang cản trở sự tiến bộ của người khác.

Lời giải thích của ông khiến tôi nhớ lại cuộc đối thoại sau cuối của tôi với Alice. Rõ ràng là bà đã không hề nghĩ rằng tôi là"không thể thay thế được". Trên thực tế, hễ tôi càng nghĩ về điều đó nhiều bao nhiêu thì tôi lại càng nhận ra rằng nếu tôi không sớm giải quyết vấn đề của chính mình thì cuộc đối thoại tiếp theo giữa tôi với Alice sẽ là về vấn đề hoạch định công việc cho ... chính tôi.

Tại sao không chứ?? Vì*... nếu tôi không thể quản lý tốt công việc hiện tại của tôi thì có lẽ tôi không nên tiếp tục làm giám đốc.*

Và đó chính là điểm mà Vị Giám Đốc Một Phút đã làm tôi kinh ngạc suốt bữa ăn trưa, với những lời chẩn đoán chính xác đến kinh ngạc (dĩ nhiên là chỉ đối với tôi thôi) về vấn đề tôi đang gặp phải.

Trước tiên ông gợi ý rằng chính thái độ, chính cách thức mà tôi đã

cố gắng sử dụng để giải quyết vấn đề – chẳng hạn như làm thêm giờ, tham dự các buổi huấn luyện, hội thảo, nói chuyện chuyên đề – không thể nào giúp tôi tìm ra được căn nguyên của vấn đề. Ông nói rằng cách làm đó in hệt như khi con người ta cố gắng uống aspirin để hạ nhanh cơn sốt nhưng lại lờ đi, lại mặc kệ, không chú trọng chạy chữa nguyên nhân thật sự nguồn cơn gây nên cơn sốt đó – một căn bệnh tiềm ẩn. Và như một hệ quả tất yếu, vấn đề trở nên ngày một tồi tệ hơn.

Tôi chợt liên tưởng đến một cách suy nghĩ khá phổ biến: *"Tôi không muốn nghe ai đó nói rằng tất cả những việc tôi đã làm, rằng tất cả những nỗ lực trước đây của tôi, chỉ khiến cho vấn đề càng trở nên tồi tệ hơn. Xét cho cùng, nếu tôi không làm gì cả thì chẳng phải là tôi sẽ càng bị tụt lại hơn sao?".*

Tôi không chịu thừa nhận, tôi cảm thấy khó chịu trước lời "chẩn đoán" của người bạn già, nhưng cơn giận dữ đó nhanh chóng vụt tắt khi những câu hỏi thăm dò của ông đã chỉ ra một sự thật rằng từ khi tôi được bổ nhiệm, cả kết quả công việc lẫn năng lực của nhân viên trong công ty tôi hầu như không thay đổi – mà điều duy nhất thay đổi chính là vị trí công việc của tôi!

Và một sự thật bất chợt vụt lên trong tâm trí tôi. Như thành ngữ của Pogo đã nói:

Tôi đã nhìn thấy kẻ thù rồi - đó là chính tôi.

Đến đây, tôi chợt nhớ đến một câu chuyện kể lại một nhóm đồng nghiệp cùng ăn cơm trưa với nhau. Tất cả họ đều mang theo cơm hộp. Có một lần, khi mở hộp cơm mà mình mang theo, một người chợt thốt lên:

- Lại là bánh mì thịt xông khói! Mình đã phải ăn món này liên tục bốn ngày nay rồi!

Một đồng nghiệp của anh ta trấn an:

- Bình tĩnh! Bình tĩnh! Sao anh không bảo vợ làm món khác?

- Vợ ư? - Người ấy ngạc nhiên hỏi lại. – Món bánh mì đó là do tôi tự làm đó chứ!

Buổi trò chuyện của chúng tôi lại tiếp tục. Sau cùng, Vị Giám Đốc Một Phút kết luận:

- Vấn đề của cậu chính là... NHỮNG CON KHỈ!

- KHỈ ư? Thế nghĩa là sao?

Vị Giám Đốc Một Phút bật cười và cho tôi một định nghĩa thật mới lạ về "KHỈ":

"Con khỉ" không chỉ đơn thuần là kế hoạch hay vấn đề cần được giải quyết, mà còn là bất kỳ "bước-hành-động-kế-tiếp" nào phát sinh.

“CON KHỈ” ĐANG THUỘC VỀ AI?

Nhìn thấy gương mặt đầy vẻ ngạc nhiên của tôi, ông liền đưa ra một ví dụ hết sức sống động và gần gũi với cuộc sống đến mức tôi cảm thấy mình cần phải trích dẫn nguyên văn từng lời nói của ông.

“Giả sử một ngày nọ, khi đang trên đường đến văn phòng làm việc, tình cờ tôi gặp một nhân viên của mình. Cậu ta nói: “Chào ông. Tôi có thể nói chuyện với ông một chút được không?”.

Dĩ nhiên là tôi rất muốn tìm hiểu xem người nhân viên đó đang gặp vấn đề gì bởi nếu không, điều đó chắc chắn sẽ ảnh hưởng đến công việc. Thế là tôi dừng lại và lắng nghe anh ta kể lại một cách chi tiết, tường tận (và dài dòng) vấn đề của mình. Tôi bị cuốn vào đó, và bởi gì việc giải quyết vấn đề không phải là chuyện một sớm một chiều, thời gian vùn vụt trôi qua. Đến khi tôi liếc nhìn đồng hồ thì khoảng thời gian ngỡ là năm phút thực chất là hơn ba mươi phút đã trôi qua.

Buổi nói chuyện khiến tôi bị trễ cuộc họp. Tại thời điểm này, tôi đã biết đến sự tồn tại của vấn đề, biết đủ để hiểu rằng mình sẽ phải nhúng tay vào, nhưng lại vẫn chưa đủ để có thể đưa ra một quyết định đúng đắn. Nghĩ vậy nên tôi nói với anh ta rằng: “Tôi biết việc này cần phải giải quyết, nhưng bây giờ tôi không có nhiều thời gian. Tôi sẽ suy nghĩ và gọi cho cậu sau”.

Sau đó mỗi người lại tiếp tục công việc của mình.”

Vị Giám Đốc Một Phút nói tiếp:

- Trước khi tôi và cậu nhân viên gặp nhau, cậu nhân viên không biết phải giải quyết vấn đề của mình như thế nào. Ta có thể hình dung một cách trừu tượng rằng, vấn đề hay “con khỉ” vốn dĩ đang nằm chễm chệ trên lưng của cậu nhân viên. Khi chúng tôi nói chuyện với nhau, vấn đề đó trở thành vấn đề chung của hai người, và giờ đây “con khỉ” đã đặt một chân trên lưng của tôi và chân kia

vẫn còn nằm trên lưng người nhân viên. Nhưng đến khi tôi kết thúc buổi nói chuyện bằng câu nói "Tôi sẽ suy nghĩ và gọi cho cậu sau" thì con khỉ kia đã rút cái chân trên lưng người nhân viên và đặt nó lên lưng tôi. Người nhân viên ấy cảm thấy thoải mái, nhẹ nhõm hơn sau khi đã trút được gánh nặng.

Tại sao ư? Bởi vì hiện tại con khỉ ấy đã đặt cả hai chân của nó trên lưng tôi rồi. Trách nhiệm đối với công việc ấy bây giờ hoàn toàn thuộc về tôi.

Giờ chúng ta hãy cùng quay trở lại điểm khởi nguồn của vấn đề. Lúc đầu, trách nhiệm của người nhân viên kia là giải quyết vấn đề. Và cần phải thấy rằng, lẽ ra anh ta phải đưa ra một vài giải pháp cụ thể kèm theo vấn đề mà anh ta đã khởi xướng. Đó chính là mấu chốt của vấn đề! Khi tôi cho phép con khỉ đó trèo lên lưng mình cũng đồng nghĩa với việc tôi đã xung phong làm hai việc mà lẽ ra người nhân viên kia phải làm:

1. Tôi đã tự nguyện giương vai gánh lấy trách nhiệm không thuộc về mình, giải quyết công việc của người khác.

2. Tôi đã hứa sẽ tìm giải pháp và báo cho người đó biết – một công việc lẽ ra họ phải làm.

Có thể hiểu như sau:

Bất kỳ con khỉ nào cũng có mối liên hệ với hai người khác nhau: một người chăm sóc và một người giám sát.

Và công việc cũng thế: một người thực hiện và một người quản lý.

- Trong ví dụ trên, cậu dễ dàng nhận thấy rằng chính tôi đã chủ động giành lấy công việc và trách nhiệm của anh chàng nhân viên kia, còn anh ta lại nghiễm nhiên nhận lãnh công việc quản lý của tôi.

Và dường như để nhắc nhở tôi biết ai mới là người quản lý, ngày hôm sau, anh chàng nhân viên nọ sẽ lui tới văn phòng của tôi nhiều lần và nói: "Chào sếp, mọi chuyện diễn tiến tới đâu rồi?". Để rồi nếu thấy tôi vẫn chưa đưa ra câu trả lời thỏa đáng, anh ta sẽ thúc bách tôi làm công việc mà thực ra anh ta phải làm.

Tôi sững người vì kinh ngạc! Ví dụ sống động và đầy tính thuyết phục của Vị Giám Đốc Một Phút về sự đảo ngược vai trò trong công việc đã làm tôi bừng tỉnh. Tôi chợt liên tưởng đến rất nhiều trường hợp xảy ra trong thời gian gần đây khiến văn phòng của

tôi có khá nhiều "khỉ".

Gần nhất chính là bức thư điện tử mà Ben, nhân viên của tôi, gửi chiều hôm qua với nội dung: "Sếp ơi, phòng Kinh doanh không hỗ trợ cho chúng ta khởi động kế hoạch Beta. Sếp có thể nói chuyện với giám đốc của bên ấy về vấn đề này không?".

Dĩ nhiên, tôi đã đồng ý. Từ lần đó, Ben đã hai lần hỏi tôi: "Kế hoạch Beta sao rồi sếp? Sếp đã nói chuyện với bên ấy chưa?". Cả hai lần tôi đều trả lời rằng "Chưa, nhưng cậu đừng lo, tôi sẽ làm" và lần nào tôi cũng cảm thấy áy náy vô cùng.

Một "con khỉ" khác là của Maria. Cô ấy đề nghị tôi giúp bởi vì theo nhận xét đầy tinh ranh của cô ta thì tôi "hiểu biết nhiều về việc quản lý và có nhiều kiến thức chuyên môn" hơn cô ta.

Một "con khỉ" khác nữa chính là lời hứa sẽ viết bản miêu tả công việc cho Erik - một nhân viên mới. Erik vừa chuyển từ công ty khác đến và anh ta sẽ đảm nhiệm một vị trí mới thành lập trong công ty. Tôi chưa có thời gian để liệt kê các trách nhiệm cụ thể cho vị trí mới này, thế nên khi anh ta hỏi tôi mong đợi gì ở anh ta, tôi hứa, lại hứa, sẽ viết một bản miêu tả công việc để phân định rõ trách nhiệm của anh ta.

Tâm trí của tôi xoay quanh những "con khỉ" và những tình huống khiến tôi vướng phải chúng. Hai "con khỉ" gần đây nhất ẩn náu dưới hình dạng là những công việc chưa hoàn thành của Leesa và Gordon. Tôi tính sẽ phân tích "con khỉ" của Leesa, sẽ phân định những điểm trọng yếu mà cô ta cần phải chuyên tâm hơn, kèm theo một vài gợi ý. Rồi sau đó, tôi sẽ trả nó lại cho Leesa. "Con khỉ" còn lại của Gordon, đã chui vào văn phòng của tôi đến bốn lần. Có lúc tôi đã nghĩ đến việc tự mình giải quyết nó còn hơn là phải đem nó ra bàn luận với Gordon một lần nữa.

Nhìn đâu cũng thấy "khỉ"! Thậm chí có cả những "con khỉ" vô cùng bất trị! Đó là "con khỉ" của Maria, một người thường xuyên đem lại rắc rối cho các đồng nghiệp của mình. Hậu quả là mọi người lại tìm đến gặp tôi bởi họ tin sẽ nhận được câu trả lời bất biến của tôi:"Tôi sẽ xem xét và trả lời cậu sau".

Khi nghĩ đến đó, tôi chợt nhận ra rằng có một vài "con khỉ" trong số đó thực sự là những cơ hội chứ chưa hẳn là rắc rối. Như Ben chẳng hạn, anh ta là một người rất giỏi trong việc đề ra những ý tưởng mới lạ. Nhưng việc lên kế hoạch và thực thi các ý tưởng lại không phải là thế mạnh của anh ta. Ben thường gửi đến cho tôi

hàng loạt những gợi ý hay ho, những ý tưởng mà, dù chưa được triển khai, vẫn chất chứa rất nhiều tiềm năng đến nỗi tôi luôn sa đà vào việc lập kế hoạch cho chúng hơn là hệ thống những việc nào cần phải được ưu tiên.

Từng "con khỉ" lần lượt tái hiện trong tâm trí tôi, hầu hết chúng đều thuộc về các nhân viên của tôi. Lẽ ra họ mới chính là người cần phải giải quyết chúng, chứ không phải tôi. Dĩ nhiên, cũng có một số ít là của tôi, tên của chúng có mặt trong bản mô tả công việc của tôi.

Chẳng hạn như khi một trong số các nhân viên của tôi bị ốm, hoặc giả tôi có những nhân viên mới, chưa có kinh nghiệm, hoặc vì bất cứ lý do gì khác khiến cho họ không thể đảm trách phần việc của mình. Trong những tình huống đó, trách nhiệm của tôi là giúp họ hoàn thành công việc được giao.

Hoặc trong những trường hợp khẩn cấp, có thể tôi sẽ đứng ra xử lý "con khỉ" mà lẽ ra người nhân viên của tôi có trách nhiệm phải giải quyết (dĩ nhiên là chỉ trong trường hợp thật sự cần thiết).

Hay khi nhân viên của tôi đưa ra một ý tưởng mới cùng với những cách thức thực hiện thông qua một bản kế hoạch cụ thể, thì khi ấy tôi sẽ là người triển khai ý tưởng mới đó. Tôi cần phải đọc bản kế hoạch đó, suy nghĩ về nó và đưa ra những quyết định cần thiết.

VÒNG LUẨN QUẨN

Vị Giám Đốc Một Phút cũng đồng ý rằng trong số những "con khỉ" hiện đang ở trong văn phòng của tôi, cũng có một vài con thực sự là của tôi. Nhưng cả hai chúng tôi đều không thể phủ nhận một sự thật rằng những "con khỉ" còn lại đều không phải là của tôi và tôi không nên mang chúng về văn phòng của mình như thế.

Mọi chuyện hệt như một cái vòng luẩn quẩn. Khi tôi tự nguyện nhận "con khỉ" mà lẽ ra người khác phải "chăm sóc", thì mọi người lại ngầm hiểu rằng đó là vì tôi thích "khỉ". Và thế là, một cách tự nhiên thôi, tôi càng vơ vào mình nhiều bao nhiêu thì họ lại càng đưa thêm cho tôi nhiều bấy nhiêu. Chẳng mấy chốc tôi bị chìm ngập trong những công việc không phải của mình, mà khối lượng công việc đó còn nhiều hơn cả khối lượng công việc mà lẽ ra tôi phải giải quyết trong một ngày làm việc bình thường (thực hiện tất cả những yêu cầu của cấp trên và xử lý các công văn đến từ những phòng ban khác), vậy mà những "con khỉ" vẫn không ngừng ập đến.

Thế nên tôi bắt đầu tạm thời "mượn" thời gian trong cuộc sống riêng tư của mình: thời gian dành cho những sở thích cá nhân, thời gian dành cho các hoạt động thể dục thể thao, thời gian dành cho các hoạt động xã hội, thời gian đi lễ nhà thờ, và thậm chí thời gian cho chính gia đình mình nữa. (Tôi đã tự ngụy biện với chính bản thân mình rằng: Thôi thì thời gian dành cho gia đình tuy ít nhưng chất lượng hơn thì cũng chẳng sao.)

Cứ thế, cứ thế, tôi dần đi đến mức hầu như không còn bất cứ thời gian trống nào nữa, song văn phòng tôi vẫn cứ tiếp tục, tiếp tục xuất hiện những "con khỉ".

Tôi bị quá tải!

Khi ấy là thời điểm mà tôi cảm thấy hoang mang và bắt đầu suy

nghĩ về những công việc mà mình đang làm. Tôi phân vân trong các quyết định của mình và trở nên chậm chạp hẳn. Tôi luôn trong trạng thái chần chừ còn nhân viên của tôi thì chờ đợi. Cả hai đều không làm gì cho những "con khỉ" kia. Tất cả đều nỗ lực gấp bội, nhưng lại chẳng cần thiết chút nào!

Sự chậm chạp ấy đã biến tôi trở thành nguyên-nhân-gây-đình-trệ công việc của nhân viên tôi. Bị tôi cản trở, họ lại trở thành nguyên nhân gây ách tắc cho những phòng ban khác. Đến khi những phòng ban đó than phiền với tôi về sự trì trệ đó, thì tôi, lại một lần nữa, hứa sẽ xem xét và có phúc đáp cho phía họ.

Càng lúc, thời gian của tôi chủ yếu dành để giải quyết những "con khỉ" của các phòng ban khác, khiến cho thời gian dùng để giải quyết những "con khỉ" của nhân viên tôi càng trở nên ít ỏi.

Cho đến khi sếp tôi nghe loáng thoáng rằng bộ phận mà tôi quản lý đang hoạt động không hiệu quả, thế là bà bắt đầu yêu cầu tôi viết báo cáo. Những "con khỉ" từ cấp trên nhảy lên lưng tôi dĩ nhiên sẽ được ưu tiên hơn tất cả những "con khỉ" còn lại. Thế là quỹ thời gian vốn đã hạn hẹp của tôi lại càng thu nhỏ hơn nữa.

Nhìn lại những công việc còn nhiều ngổn ngang đó, tôi giật mình khi nhận ra rằng mình chính là nguyên nhân sâu xa của sự tắc nghẽn trong tổ chức, rằng mình đã gây ra biết bao nhiêu rắc rối cho chính bản thân và cho bao người khác nữa.

Dĩ nhiên, vấn đề lớn hơn chính là "cái giá của cơ hội". Khi dành hết ngần ấy thời gian để xử lý "con khỉ" của người khác có nghĩa là tôi đã không còn cơ hội để được làm công việc của chính mình. Tôi không chủ động, mà tôi chỉ đang phản ứng. Tôi phản ứng lại mọi việc một cách cứng nhắc, ai đẩy tới đâu thì tôi phản ứng tới đó. Tôi làm việc không khác gì một cái máy.

ĐI TÌM GIẢI PHÁP

Hai chúng tôi tiếp tục dùng bữa trưa và nói chuyện về những "con khỉ". Khi câu chuyện sắp kết thúc, dường như tôi vẫn chưa hình dung rằng mình sẽ phải làm gì với những "con khỉ" đang ở trong văn phòng của mình. Tôi thú nhận:

- Đúng là tôi đã tự đem những "con khỉ" của mọi người về văn phòng của mình . Nhưng theo ông, tôi phải làm gì bây giờ? Còn nhiệm vụ mà sếp tôi vừa giao cho tôi? Và cả những yêu cầu mất không ít thời gian của các phòng ban khác nữa?

Vị Giám Đốc Một Phút từ tốn đáp:

- Xét cho cùng, "con khỉ" do sếp cậu đẩy xuống và kể cả những "con khỉ" của các phòng ban khác nhảy qua chỗ cậu đều bắt nguồn từ sự ách tắc của những "con khỉ" mà các nhân viên đã đẩy sang cho cậu. Cho nên, một khi cậu giải quyết xong vấn đề của các nhân viên của mình – nghĩa là đã giải quyết được nguồn gốc của vấn đề - thì cậu sẽ có thời gian để "chăm lo" cho những "con khỉ" của các nơi khác. Nhưng bây giờ không phải là thời điểm thích hợp để tư duy về cách giải quyết vấn đề. Theo tôi, cậu nên đăng ký tham dự một khóa học chuyên đề có tên gọi là "Quản lý thời gian quản lý" *(Có thể hiểu là quản lý quỹ thời gian dùng để làm công việc quản lý.)*

Tôi nhắc lại cho Vị Giám Đốc Một Phút hay rằng tôi đã từng tham dự rất nhiều khóa học, hội thảo chuyên đề về "Quản lý", nhưng trên thực tế, tất cả đều chẳng giúp ích được gì cho tôi cả.

- Có lẽ thế! Nhưng chắc chắn khóa học này sẽ rất khác. Những khóa học hay các buổi hội thảo mà cậu từng tham dự chủ yếu tập trung đến *cách thức làm việc,* (điều đó nói cho cùng thì không sai), nhưng lại không chú trọng đến việc dạy *cậu cần phải làm những việc nào.*

Do đó, năng lực và kỹ năng quản lý của cậu đã được nâng cao rất nhiều, nhưng tiếc là cậu lại đang áp dụng sai cho từng tình huống. Tình huống của cậu bây giờ giống như một ngươi phi công đã thực hiện một cú đáp máy bay hoàn hảo nhưng lại đáp nhầm... sân bay. Khóa học mà tôi vừa đề cập với cậu sẽ giúp cậu học được điều này:

Làm những công việc không thích hợp chắc chắn sẽ không mang lại hiệu quả như mong đợi.

“THỨC TỈNH”

Sau bữa trưa, chúng tôi rời khỏi nhà hàng. Tôi cảm ơn Vị Giám Đốc Một Phút vì đã lắng nghe và cho tôi lời khuyên. Tôi hứa là sẽ cố gắng dành thời gian để tham gia khóa học mà ông đã giới thiệu. (*Lòng tự hỏi liệu mình có thể dành ra ngần ấy thời gian quý giá để rời khỏi văn phòng hay không!)*

Và tôi vô cùng ngạc nhiên khi biết được nguyên do vì sao Vị Giám Đốc Một Phút có được ngần ấy kiến thức về vấn đề quản lý những “con khỉ”.

Sau một nụ cười đầy vẻ bí hiểm, Vị Giám Đốc Một Phút chậm rãi trả lời thắc mắc của tôi:

- Tôi đã từng lâm vào tình cảnh hệt như cậu bây giờ, chỉ khác chăng là tình huống khi ấy tồi tệ hơn rất nhiều. Và cũng như cậu, sự nghiệp của tôi đang đứng bên bờ vực thẳm và tôi gần như tuyệt vọng. Tình cờ, một ngày nọ, tờ rơi về khóa học kỳ lạ có tên gọi là “Quản lý thời gian quản lý” lọt vào văn phòng tôi. Như người sắp chết đuối vớ được phao, tôi liền đăng ký tham gia khóa học đó. Bây giờ, khi nhìn lại, tôi vẫn cho rằng đó là một quyết định rất đúng đắn bởi vì chính tại nơi đó, tôi đã được học về cách quản lý “khỉ”.

Tôi không thể tin rằng một người lãnh đạo thành công như ông ấy mà lại có lúc lâm vào tình cảnh như thế, tôi tò mò muốn biết sự thật như thế nào. Vị Giám Đốc Một Phút hào hứng kể tiếp:

- Khóa học đó do ông Bill Oncken giảng dạy. Ông chính người đã đưa ra “định luật KHỈ”. Tôi không thể nào quên được câu chuyện thú vị của ông ấy. Câu chuyện đó đã khai sáng tôi. Đó là một câu chuyện ngụ ngôn, song lại có nhiều điểm tương đồng với tình huống của tôi.

Khi ấy, Oncken kể cho chúng tôi nghe rằng ông, cũng hệt như tôi và cậu, đã cố gắng làm việc thêm rất nhiều, mà vẫn không sao giải

quyết hết được khối lượng công việc nhiều như núi. Ông thường xuyên phải đến công ty vào các buổi sáng thứ Bảy để mong giải quyết hết những công việc còn lại trong tuần. Lần nào ông cũng phải giải thích với vợ và các con – những người đang ngày càng thất vọng về ông - rằng mọi hy sinh, mọi nỗ lực của ông đều là vì họ. Nghe đến đây, lòng tôi chợt thắt lại bởi đó cũng là những điều mà tôi vừa mới nói với vợ con mình cuối tuần trước.

Vào một buổi sáng thứ Bảy, trong lúc làm việc, Oncken nhìn ra ngoài cửa sổ hướng về phía sân golf đối diện bên đường, bất chợt ông nhìn thấy các nhân viên của mình đang chơi golf. "Họ có thời gian để nghỉ ngơi, còn tôi thì không. Giá như có một phép màu nào đó, tôi sẽ biến thành một con ruồi. Tôi sẽ bay đến đó và vo ve quanh họ. Hẳn tôi sẽ nghe lỏm được những câu đại loại như: "Các cậu có thấy chiếc xe vừa mới chạy vào bãi đậu xe công ty không? Xem ra sếp cũng là người thích kiếm tiền đấy chứ!".

Vị Giám Đốc Một Phút tiếp tục:

- Rồi Oncken nhìn lại "núi" giấy tờ đồ sộ trên bàn làm việc của mình và phát hiện ra rằng ông đã, đang và chuẩn bị giải quyết những việc không phải của ông – mà là của những người đang chơi thể thao ngoài kia. Thật ra, ông chưa bao giờ giải quyết công việc của mình cả. Ông chợt nhận ra một sự thật rằng:

Những người kia không làm việc dưới quyền ông, mà chính ông đang làm việc dưới quyền họ.

Hiện tôi đang làm thay cho ít nhất là bốn người khác nữa, như vậy là tôi cần phải giải quyết công việc của năm người, kể cả việc của tôi nữa. Như vậy nếu chỉ bằng cách làm thêm giờ, hẳn là tôi sẽ không bao giờ giải quyết xong "núi" công việc kia, bởi vì hễ tôi càng cố gắng nhiều bao nhiêu thì họ sẽ càng chuyển sang cho tôi thêm nhiều công việc bấy nhiêu.

Trước sự bất ngờ đó, Oncken ngay lập tức lao ra khỏi văn phòng. Ông không muốn lãng phí những ngày nghỉ cuối tuần của mình thêm một giây phút nào nữa. Oncken cảm thấy hạnh phúc vì đã đem đến cho những người thân của mình một kỳ nghỉ cuối tuần thật vui vẻ và đầm ấm.

Vị Giám Đốc Một Phút kết luận:

- Oncken đã miêu tả rất đúng những điều mà tôi đang gặp phải. Tôi cảm ơn ông rất nhiều vì đã chỉ ra điều mà chúng ta cần phải làm. Kể từ đó, cuộc sống của tôi thay đổi hoàn toàn. Và cậu cũng

sẽ như thế.

ĐỘ SÂU CỦA VẤN ĐỀ

Sau đó, tôi quay trở lại văn phòng làm việc của mình, trong lòng vẫn chưa hết ngạc nhiên. Ngay khi bước vào phòng, tôi choáng ngợp khi nhìn thấy cơ man nào là "khỉ". "Khỉ" ở khắp mọi nơi. Những "con khỉ" ngồi chễm chệ trên mặt sau của một phong bì, chỗ tôi ghi chú những việc cần phải làm. Chúng còn ngồi trên những mẩu giấy ghi lại các cuộc điện thoại mà tôi sẽ gọi trong sáng nay (những "con khỉ" liên tục chui ra từ đường dây điện thoại của tôi). Chiếc cặp đen mà tôi thường mang đi làm giờ hiện nguyên hình là một cái lồng đầy "khỉ".

Khi nhìn một vòng quanh văn phòng, ánh mắt của tôi dừng lại trên tấm ảnh chụp vợ và các con. Lần đầu tiên tôi nhận ra rằng mình hầu như chẳng bao giờ hiện diện trong các bức ảnh đó! Tôi phải kiên quyết điều chỉnh việc này.

Tấm ảnh của gia đình còn nhắc tôi nhớ đến những "con khỉ" mà tôi và vợ đã lấy từ lưng của bọn trẻ. Hôm kia, cậu con trai đi học về và khoe rằng: "Mẹ ơi! Bố ơi! Con được chọn vào đội tuyển bóng rổ của trường rồi!".

Tôi vui mừng đáp: "Hay lắm! Con yêu! Bố mẹ rất tự hào về con!".

Con trai tôi nói tiếp: "Nhưng thứ Hai, thứ Tư và thứ Sáu, con cần phải đến trường ngoài giờ học để tập cùng với các bạn. Phải có ai đó đón con sau buổi tập chứ!".

Vậy các bạn nghĩ ai sẽ nhận "con khỉ" ấy? Không ai khác ngoài vợ tôi và tôi. Tin vui bỗng chốc trở thành một "con khỉ"! Điều tệ nhất chính là "con khỉ" đó nhanh chóng nhân bản thành nhiều "con khỉ" khác nữa!

Vợ tôi nói với con trai: "Mẹ chỉ có thể chở con đi vào thứ Hai và thứ Sáu, nhưng thứ Tư thì không thể. Liệu con có thể quá giang ai đó trong đội vào thứ Tư không?".

Sau khi con trai tôi kể về các bạn của mình, vợ tôi quyết định: “Mẹ sẽ đến đó và xem con nên đi về cùng với bạn nào”.

“GIẢI THOÁT”

Tất nhiên con trai tôi không thể lái xe một mình được, song nó hoàn toàn có thể đi bằng một phương tiện di chuyển khác thích hợp hơn, xe buýt chẳng hạn. Chính những lúc như vậy sẽ giúp nó học hỏi nhiều hơn và cảm thấy có trách nhiệm hơn. Nhìn lại những sự việc đã xảy ra, tôi thấy mình đã nhận “con khỉ” của người khác một cách quá dễ dãi.

Chúng ta là người như thế nào khi đành lòng bỏ mặc những “con khỉ” của mình, rồi vơ lấy trách nhiệm của người khác, tước đi của họ cơ hội học cách tự đương đầu, giải quyết với các khó khăn của bản thân.

Lẽ ra, tôi nên suy nghĩ về câu nói của Tướng George C. Marshall:

“Nếu muốn một người nào đó chiến đấu cho mình, thì đừng bao giờ để anh ta cảm thấy đang phụ thuộc vào bạn.”

Và cả câu nói trứ danh của Benjamin Franklin nữa:

“Cách tốt nhất để biến một người bạn thành kẻ thù là khiến cho người đó trở nên phụ thuộc bạn.”

Khi ngẫm lại buổi chuyện trò trưa nay với Vị Giám Đốc Một Phút, tôi nhận ra là ông đang băn khoăn một điều. Ông tự hỏi phải chăng tôi đã trở thành “người cứu nguy” – một người chuyên làm giúp mọi người những điều mà lẽ ra tự họ có thể làm được, nhưng hành động giúp đỡ đó cũng đồng nghĩa với việc thừa nhận rằng năng lực của họ đang “có vấn đề”. Trong khi nói chuyện, ông kể với tôi rằng mỗi lần nhân viên đến tham vấn ý kiến của ông là ông lại nhận thêm một “con khỉ”. Ông thường nói với họ: “Tôi nghĩ rằng vấn đề này nằm ngoài khả năng của cậu, tốt hơn hết tôi sẽ tự mình giải quyết!”.

Tuy nhiên, ông cũng an ủi rằng tôi không phải là người duy nhất

xử sự theo cách như vậy. Trên thực tế, đây gần như là căn bệnh rất phổ biến đối với những người làm công tác quản lý. Và căn bệnh này bắt đầu lây lan sang môi trường xã hội. Các tổ chức chính quyền, các bậc cha mẹ... cũng có những biểu hiện cho thấy họ đã nhiễm bệnh. Ông đưa ra một ví dụ minh họa cho ảnh hưởng của tâm lý "giải cứu" trong môi trường xã hội như sau:

Khi còn nhỏ, nếu muốn chơi bóng chày, bọn tôi thường gặp phải ba vấn đề sau: trước tiên, chúng tôi phải có dụng cụ chơi bóng. Vào thời buổi ấy, gậy bóng chày không được bày bán phổ thông như bây giờ và giá của chúng lại vô cùng đắt đỏ. Do vậy, để có được một cây gậy bóng chày là cả một vấn đề. Rồi nếu không may cây gậy đánh bóng của bạn bị gãy, bạn sẽ chẳng bao giờ dám nghĩ đến chuyện chạy về nhà xin tiền bố mẹ để mua ngay một cây khác. Giải pháp duy nhất là dùng băng keo và đinh để nối chúng lại với nhau. Tôi không bao giờ quên được cảm giác phồng rộp và tê rần khi phải chơi suốt trận bóng bằng một "cây gậy bóng chày hàn nối vụng về" đó.

Thậm chí, tôi không hề biết rằng quả bóng chày thực ra có màu trắng cho đến năm lên chín tuổi – lúc nhà tôi mua được chiếc ti vi đầu tiên. Trước đó, những quả bóng chày chúng tôi dùng để chơi đều bị dán băng keo đen chằng chịt. Đôi khi, băng keo dán dầy đến nỗi bọn trẻ chúng tôi không thể phân biệt được đâu là bóng chày và đâu là bóng rổ nữa.

Còn găng tay à? Chúng tôi làm gì có được mấy thứ xa xỉ đó. Khi ấy, cả bọn chỉ có được hai đôi găng cũ kỹ và rách bươm, nên ngay khi bước ra khỏi sân bóng, tôi lập tức phải gỡ găng ra, chuyền lại cho người chơi tiếp theo. Bọn trẻ con bây giờ có ít nhất từ hai đến ba đôi găng tay bóng chày khác nhau.

Khi đã có đủ những dụng cụ tối thiểu để chơi bóng, thì vấn đề thứ hai là phải tìm địa điểm chơi. Nếu sống ở thành phố, bạn sẽ phải tìm một khoảng đất trống, không có nhiều người lẫn xe cộ qua lại. Rồi bạn sẽ phải dùng máy khâu cũ, vòi nước hỏng và những thứ đại loại như thế để khoanh vùng cho sân bóng. Còn nếu sống ở nông thôn, như tôi chẳng hạn, bạn phải tìm một bãi cỏ ở trang trại của ai đó, rồi dọn dẹp hết đất đá và chỉ để lại vài cục đá to để làm cầu môn.

Điều thứ ba và cũng là điều sau cuối, một khi đã có đủ dụng cụ, lại có được cả sân chơi, thì vấn đề cuối chính là...kiếm đủ người để chơi. Bóng chày là một môn thể thao đồng đội. Và vì không có nhiều sự lựa chọn, cho nên liên minh nhí của chúng tôi gồm đủ mọi lứa tuổi, từ bảy, tám cho đến tận mười tám tuổi.

Tôi chưa bao giờ vòi vĩnh bố mẹ cho những thiếu thốn của mình. Trong suy nghĩ non nớt của tôi khi ấy, tôi chỉ đơn giản nghĩ rằng nếu kiên nhẫn luyện tập, lớn lên tôi sẽ có thể gia nhập đội tuyển và trở thành một vận động viên thực thụ.

Chúng tôi tiếp tục chơi như thế, ngày này sang ngày khác. Cho đến một hôm, ai đó nói với chúng tôi rằng: "Tớ nghe nói nhóm của thằng Keith Dollar chơi bóng cũng khá lắm!". Thế là chúng tôi cử một người đến gặp Dollar và mở lời khiêu chiến. Chúng tôi đã chơi một trận ra trò và dĩ nhiên, đội của Dollar bị đánh bại một cách thảm hại. Cứ thế, chúng tôi hạ gục liên tục sáu đội cả thảy.

Nhưng vấn đề đặt ra là - ai đã lên tất cả kế hoạch đó? Chúng tôi! Ai đã tổ chức các trận đấu và giải quyết những khó khăn phát sinh, v.v...? Chúng tôi làm tất cả.

Còn thời nay thì sao? Các bậc phụ huynh sẽ lo những chuyện đó. Bọn trẻ chẳng cần phải lao mình ra chuẩn bị hoặc suy tính bất cứ điều gì. Chúng chỉ cần thay quần áo và sẵn sàng. Bọn chúng lại còn được chở đến tận nơi, chăm sóc thật kỹ lưỡng. Thậm chí, khi chúng tham gia trận đấu, trên một sân bóng lý tưởng đến không ngờ, thì các bậc phụ huynh cũng ngồi cùng nhau đổ mồ hôi, chuẩn bị bánh mì, thịt nguội, nước uống và rất nhiều thức ăn khác nữa. Họ không muốn để bọn trẻ bị đói.

Mà như thế cũng chưa chắc đã ổn!

Bọn trẻ bây giờ, đứa nào cũng trông hệt như Joe DiMaggio hay Willie Mays. Mà không phải chỉ riêng gì trong môn bóng chày, hầu như tất cả các môn thể thao khác đều như thế cả.

Các vị phụ huynh đó lại còn tập trung ghi lại diễn tiến sự tình của trận đấu. Khi một đứa trẻ phạm lỗi hoặc đánh hụt và bị loại khỏi sân bóng, các vị phụ huynh tội nghiệp phải cố tìm lời an ủi, bào chữa cho sai lầm của con mình. Còn bên ngoài sân bóng, đã có sẵn người, mồ hôi đầm đìa, liên tục thay bảng chỉ tỷ số trận đấu nữa.

Hồi còn nhỏ, chúng tôi dùng một cây que để ghi lại tỷ số của trận đấu lên trên nền đất. Nhất định sẽ có một đối thủ của đội bạn chạy đến và la lên rằng "Bàn vừa rồi không tính!" và di chân xóa con số vừa ghi trên nền đất ấy. Khi ấy tôi thường đẩy hắn qua một bên rồi nắn nót vẽ lại tỷ số một lần nữa.

Thời nay, khi trận đấu kết thúc, nếu chẳng may thua cuộc thì bọn trẻ cũng không thể khẩu chiến một trận đã đời với đối thủ được. Bọn chúng sẽ đi ăn kem ở tiệm Baskin-Robbins hoặc Haagen- Dazs. Bọn

chúng sẽ không bao giờ có được cảm giác thưởng thức món kem mát lạnh vào giữa trưa thứ Bảy. Còn chúng tôi, và hầu như mọi đứa trẻ trong thị trấn đều có mặt ở đó - cả một tiểu đội những liên đoàn nhí, đều la hét ầm ĩ đòi kem.

- Khi bố mẹ cố gắng mang giúp cho bọn trẻ những "con khỉ" của chúng, thì như một hệ quả tất yếu, tất cả những "con khỉ" đó sẽ bám chặt lấy chúng ta, và bọn trẻ sẽ không thể nào được học khái niệm thế nào là tinh thần trách nhiệm.

Tất cả chúng ta đều rất yêu thương con cái, nên có khuynh hướng luôn muốn đem đến cho chúng những điều mà chúng ta đã không thể có được khi còn nhỏ. Song lại không biết rằng, bằng cách nghĩ đó, đôi khi chúng ta lại lấy đi của chúng quyền có được những trải nghiệm quý báu mà chúng ta đã có thuở thiếu thời. Hậu quả là bọn trẻ bây giờ thường chẳng biết phải làm gì nếu như không được ai đó lên kế hoạch trước. Hầu như lúc nào cũng phải có ai đó cầm tay chỉ việc, chúng mới có thể làm "bước tiếp theo" được. - Vị Giám Đốc Một Phút nhấn mạnh.

TRẢI NGHIÊM SỰ LẠC QUAN

Điều mà tôi học được từ Vị Giám Đốc Một Phút cũng như từ khóa học mà ông giới thiệu cho tôi chính là:

"Hễ bạn càng quan tâm, chăm sóc, lo lắng cho người khác nhiều bao nhiêu, thì bạn lại khiến cho người đó càng trở nên phụ thuộc bạn nhiều bấy nhiêu."

Không những vậy, lòng tự trọng và sự tín nhiệm của họ cũng bị ảnh hưởng. Họ trở nên ỷ lại một cách vô thức, còn tôi luôn bị công việc của họ cản trở việc "chăm sóc con khỉ" của chính mình.

Những "con khỉ" trong văn phòng của tôi (cả của tôi lẫn của nhân viên tôi) ngày càng ốm yếu, gầy còm vì không được quan tâm, chăm sóc đầy đủ. Tôi vỗ lên một "con khỉ" tưởng tượng của nhân viên tôi và nói: "Đừng lo! Anh bạn nhỏ! Chú mày sẽ sớm được về nhà thôi!". Nói xong, tôi nháy mắt với "con khỉ" của mình: "Giờ ta có thể chăm lo cho chú mày rồi!".

Một cảm giác hân hoan len lỏi khắp người khiến tâm trạng tôi phấn chấn hẳn. Trong khi nhìn quanh căn phòng làm việc của mình, ánh mắt tôi chợt dừng lại bức tranh mà vợ tôi đã treo từ nhiều năm về trước. Bức tranh vẽ lại cảnh Isaac Newton đang tư duy về một ý tưởng mới mẻ khi ông bị một quả táo rớt xuống trúng đầu. Cảm giác của tôi bây giờ cũng giống như ông khi phát hiện ra rằng:

Kinh nghiệm không phải là những điều đã xảy đến với chúng ta, mà chính là cách chúng ta ứng phó khi những điều ấy xảy đến.

TRẢ "KHỈ" VỀ CHUỒNG

Sau bữa trưa, khi ngồi làm việc và nghĩ về buổi nói chuyện với Vị Giám Đốc Một Phút, tôi tin rằng kể từ bây giờ, cuộc sống của tôi nhất định sẽ khác. Song để được như vậy, tôi còn phải học hỏi rất nhiều. Dù biết vậy nhưng tôi vẫn rất vui và quyết định về nhà sớm hơn thường lệ để tận hưởng kỳ nghỉ cuối tuần hạnh phúc hiếm hoi với gia đình. Cha xứ hết sức ngạc nhiên khi thấy tôi có mặt tại buổi lễ nhà thờ vào ngày thứ Bảy. Trước đây, chuyện này chưa bao giờ xảy ra cả. Tôi chỉ có thể đến nhà thờ vào một thứ Bảy duy nhất, đó là vào dịp lễ Phục sinh. Những lúc đó, Cha xứ luôn nói với tôi rằng: "Hãy để ta là người đầu tiên chúc mừng Giáng sinh cho con nhé!" bởi ông biết tôi sẽ lại không có thời gian để đến nhà thờ nữa.

Đến đây, tôi đoán rằng bạn đang thắc mắc muốn biết chuyện gì sẽ xảy ra với "bầy khỉ" nhốn nháo trong văn phòng của tôi sau kỳ nghỉ cuối tuần ấy?

Không sao cả! Mọi chuyện sẽ ổn thôi!

Đầu tiên, tôi cũng không biết phải làm gì với chúng. Nhưng sau đó, tôi quyết định sẽ dùng ba ngày đầu tuần để sắp xếp những việc còn tồn đọng để dành thời gian tham dự buổi hội thảo chuyên đề mà Vị Giám Đốc Một Phút đã giới thiệu.

Tôi đã rất chuyên tâm trong suốt khóa học. Khóa học "Quản lý quỹ thời gian quản lý" ấy quả thật rất cần thiết và hữu ích - đúng như những gì Vị Giám Đốc Một Phút nói. Và điều mà tôi tâm đắc nhất của khóa học chính là: *bạn có thể áp dụng ngay tất cả những điều vừa học được.*

Tôi không thể chờ cho đến buổi học kế tiếp vào sáng thứ Hai tuần sau. Khi đó thì "lũ khỉ" láu táu kia đã đạt được mục đích của mình rồi. Tôi sẽ thực hành ngay ngày mai. Tôi đoan chắc rằng đó sẽ là ngày mà cả tôi lẫn nhân viên của tôi đều không thể nào quên

được.

Ngày hôm ấy, tôi lái xe đến chỗ làm trong tâm trạng rất phấn khởi. Suy nghĩ của tôi tràn ngập những dự tính thú vị mà tôi sẽ triển khai cho bộ phận của mình. Tôi hăm hở mong được trả những "con khỉ" đang nhảy nhót trong văn phòng của mình trở về với chủ nhân thật sự của nó.

Vụ kẹt xe sáng hôm đó khiến tôi đến trễ 10 phút. Khoảng thời gian ấy vừa đủ cho mọi người trong văn phòng tán gẫu một chút vào buổi sáng. Ngay khi tôi vừa bước vào, cả tôi và họ đều cảm nhận một sự mới lạ. Không giống với những ngày thứ Hai trước đó, hôm nay tôi mỉm cười với tất cả mọi người, còn họ lại không hiểu chuyện gì đang xảy ra. Hành vi bất thường đó khiến tất cả mọi người cùng "ồ" lên. (Thông thường, những thay đổi mạnh mẽ, đột ngột dễ khiến người khác rơi vào trạng thái căng thẳng.)

Tôi mỉm cười bởi tôi đang nhìn họ dưới một góc nhìn mới! Rất mới!

Từ trước đến giờ, tôi vẫn xem họ chính là nguyên nhân gây ra biết bao rắc rối khiến tôi không thể không giải quyết. Thế mà bất thình lình, sáng nay, trong mắt tôi, họ lại trở thành hiện thân của những giải pháp cho các nan đề của tôi.

Sau khi tôi đã yên vị, cô thư ký Valerie phát hiện ra rằng tôi đã quên làm một việc mà trước giờ tôi thường làm ngay khi bước vào phòng, đó là đóng cửa phòng lại. Điều đó khiến cô sửng sốt vô cùng.

Theo hướng dẫn của khóa học, tôi bắt đầu thực hiện công việc đầu tiên trong cuộc cách mạng đem trả lại những "con khỉ" cho chủ của nó. Suốt cả buổi sáng, tôi đã gặp gỡ tất cả nhân viên của mình, từng người từng người một, để trả "khỉ". Người nào cũng vậy, tôi đều xin lỗi vì đã khiến cho công việc của họ phải chậm trễ, đồng thời tôi cũng hứa rằng những chuyện như thế sẽ không xảy ra nữa.

THỜI GIAN DÀNH CHO NHÂN VIÊN

Rồi tôi nghiêm khắc trao trả từng "con khỉ" về nơi vốn thuộc về nó... Một vài "con khỉ" cố bám víu, níu kéo khi hai người chủ của chúng tạm biệt nhau, nhưng vô dụng. Cho đến cuối ngày làm việc hôm ấy, tôi đã làm được một thành quả rất lớn, đó là khiến cho hầu hết tất cả nhân viên của mình phải suy nghĩ về câu hỏi của tôi rằng "công việc thế nào rồi?" – một câu hỏi mà trước đây họ thường truy vấn tôi *(như các bạn đã biết, đây chính là "vitamin" cho công việc của các nhà quản lý).*

Khi người cuối cùng rời khỏi văn phòng của tôi, tôi ngồi đó, một mình và hồi tưởng lại những chuyện vừa xảy ra. Rõ ràng cánh cửa văn phòng tôi vẫn đang để ngỏ, song không còn "con khỉ" hay người nào quấy rối tôi nữa. Không gian đó vừa riêng tư nhưng lại vừa gần gũi. Kể từ khi bắt đầu sự nghiệp quản lý của mình, đây là lần đầu tiên tôi thấy mình có thể dành thời gian để trao đổi với nhân viên của mình.

Hễ bạn càng không dính líu đến "con khỉ" của người khác nhiều bao nhiêu, thì bạn sẽ càng có nhiều thời gian hơn cho họ bấy nhiêu.

Đây là điều mà tôi tình cờ khám phá được vài ngày sau buổi sáng thứ Hai hôm ấy - buổi sáng các nhân viên của tôi nhận lại "lũ khỉ". Tôi ngồi trong văn phòng, cửa để hé và suy nghĩ.

Tôi nghĩ về những việc mà mình có thể làm để hỗ trợ các nhân viên làm tốt công việc của họ (lúc này đây, tôi biết rằng mình đang làm việc cho họ, nhưng không phải là làm công việc của họ và tôi tin vào cảm nhận của mình). Trong khi đó, các nhân viên của tôi đang bận "chăm sóc những con khỉ" của họ và trong vài ngày tới, tôi sẽ không có cơ hội được gặp gỡ họ. Thật lòng, tôi thấy cô đơn và có cảm giác mình không còn hữu ích cho ai.

Ngay lúc đó thì Erik đến. Anh khẽ chùn chân khi nhìn thấy cánh cửa văn phòng tôi đang để ngỏ. Nhưng tại vị trí đang đứng, anh ta không thể nhìn thấy tôi nên không biết được rằng tôi có ở trong đó hay không. Chưa bao giờ thấy tôi để ngỏ cửa khi đang ở trong văn phòng, cho nên anh ta nghĩ rằng tôi đã đi ra ngoài. Do đó, Erik rất bất ngờ khi Valerie trả lời rằng: "Anh cứ vào trong đấy. Ông ấy không bận gì đâu".

Khi Erik bước vào, sự vui mừng hiện rõ trên gương mặt của tôi. Như bạn biết, đó là cảm giác của một người đã quen bị làm phiền đột nhiên được tận hưởng sự tĩnh lặng, đôi khi điều đó khiến họ cô đơn lắm! Tôi niềm nở: "Xin mời vào. Ngồi đi, Erik. Rất vui được gặp anh. Uống cà phê nhé?". Sự tiếp đón nhiệt tình đó khiến Erik khó xử. Anh ta từ chối khéo: "Xin lỗi anh. Em đang rất gấp vì còn một số việc phải hoàn tất".

Đó là lần đầu tiên tôi có nhiều thời gian cho anh ta hơn là anh ta dành cho tôi.

Các nhân viên của tôi, cũng như bất kỳ ai, đều biết rằng sẽ rất khó chịu nếu phải làm việc với một người sếp lúc nào cũng bận rộn. Đó là lý do vì sao giờ đây tôi cố gắng dành cho họ tất cả những khoảng thời gian có thể. Dần dần, trong nội bộ nhân viên, tôi trở nên nổi tiếng là một giám đốc cởi mở và thân thiện. Họ có thể đến gặp tôi bất cứ lúc nào họ cần, và trong bao lâu tùy thích (trước kia, việc này gần như là chuyện không thể). Đây quả là một thay đổi to lớn trong công cuộc "cải cách" của tôi.

NGUYÊN TẮC QUẢN LÝ "KHỈ" CỦA ONCKEN

Nếu nhìn ở một khía cạnh khác, khi các nhân viên của tôi nhận lại quyền chăm sóc những "con khỉ" của chính họ vào buổi sáng thứ Hai định mệnh đó, thì cũng đồng nghĩa với việc họ có nhiều quyền tự quyết hơn. Một lý do đơn giản là bởi họ không còn phải sốt ruột chờ đợi chỉ thị của tôi, cũng như tôi không còn áy náy khi nghĩ đến lời hứa sẽ phúc đáp những việc mà họ đã cầu viện, song lại không có thời gian để làm. Tôi đã không còn là một trở ngại đối với họ như lúc tôi đang gồng mình chèo chống với tất cả "lũ khỉ" của họ trong văn phòng.

Chỉ trong vòng vài giờ đồng hồ, tôi đã biến chuyển từ một người không-thể-thiếu (thật đấy, các nhân viên thật sự không thể hoàn tất công việc của họ nếu không có quyết định của tôi), trở thành một người hoàn toàn có-thể-thay-thế.

Qua đó tôi cũng nghiệm ra được một sự thật hết sức ngược đời rằng một người cấp trên không-thể-thiếu sẽ nguy hiểm như thế nào đối với các hoạt động chung của tổ chức. Chính vì lẽ đó, họ dễ dàng bị thay thế hơn. Trong khi, những ông sếp, bà sếp luôn hỗ trợ, tạo điều kiện làm việc cho nhân viên hoàn toàn có khả năng bị thay thế, nhưng những người như thế không có nhiều nên kết quả là họ lại trở thành những người không-thể-thay-thế. Tại sao lại như thế?

Công việc của một nhà quản lý là yêu cầu các nhân viên quan tâm và chăm sóc "con khỉ" của họ – đó mới thực sự là trách nhiệm của họ. Khi đó, người quản lý mới có thời gian để lên kế hoạch, sáng tạo, bố trí nhân sự cũng như thực hiện các chức năng khác mà một nhà quản lý cần phải làm để tổ chức hoạt động hiệu quả.

Theo nguyên tắc quản lý "khỉ" của Oncken thì việc trả lại những "con khỉ" cho chủ nhân của nó chính là hành động rất cần thiết

trong lúc này.

NGUYÊN TẮC QUẢN LÝ "KHỈ" CỦA ONCKEN

Cuộc đối thoại giữa người quản lý với nhân viên dưới quyền chỉ thực sự kết thúc khi đã đáp ứng được đầy đủ các nguyên tắc sau:

Nguyên tắc 1: "Miêu tả"

Nêu rõ các bước cần thực hiện.

Nguyên tắc 2: "Xác định chủ nhân"

Cần xác định rõ "con khỉ" thuộc về ai.

Nguyên tắc 3: "Chính sách bảo hiểm"

Chia đều "rủi ro" cho cả hai người.

Nguyên tắc 4: "Hẹn tái khám"

Xác định cụ thể thời gian và địa điểm sẽ tiến hành "tái khám" để xem xét quá trình tiến triển của công việc.

Nguyên tắc quản lý "khỉ" của Oncken nhằm đảm bảo công việc được thực hiện "đúng người, đúng việc, đúng cách, đúng thời hạn".

Ngẫm lại tất cả những buổi họp từng tham dự, bạn sẽ nhận ra rằng nguyên tắc quản lý "khỉ" của Oncken là nguyên tắc cốt lõi và xuyên suốt. Vậy mà đa phần các buổi họp lại kết thúc khi phần đông những người tham dự chưa xác định được tiếp theo cần phải làm gì, khi nào phải làm, và ai sẽ là người chịu trách nhiệm thực hiện những việc đó.

Những buổi họp đại loại như thế, nghĩa là không xác định rõ "bước-hành-động-kế-tiếp", hoàn toàn không mang đến cho người tham dự một ý nghĩa nào. Tương tự như vậy, nếu không một người nào được phân công chịu trách nhiệm cụ thể về công việc đó, thì nó sẽ trở thành trách nhiệm chung của mọi người (hoặc nói một cách chính xác hơn, không có ai trực tiếp chịu trách nhiệm cả), kết quả là công việc đó sẽ bị bỏ ngỏ. Và thậm chí dẫu nếu có một "bước-hành-động-kế-tiếp" nào đó được đặc cách chỉ ra và phân công cho một ai đó, nhưng lại không kèm theo một thời hạn nhất định thì nó cũng sẽ bị bỏ xó. Bởi tất cả mọi người đều có xu hướng ưu tiên giải quyết những vấn đề khẩn cấp có thời hạn.

Một điều quan trọng khác là nguyên tắc quản lý "khỉ" của Oncken chỉ nên áp dụng với những "con khỉ" nào xứng đáng được quan tâm mà thôi. Để đảm bảo điều này, hãy tự hỏi bản thân: "Tại sao chúng ta phải thực hiện công việc này?". Nếu câu trả lời không rõ ràng, không hợp lý thì bạn không phải phí thời gian và tâm sức để làm nhưng việc không cần thiết như thế.

Nguyên tắc thứ nhất
"MIÊU TẢ RÕ RÀNG"

Để có thể hiểu và áp dụng nhuần nhuyễn nguyên tắc quản lý "khỉ" của Oncken, trước tiên bạn cần phải tìm hiểu về khái niệm "con khỉ". "Con khỉ" ở đây không chỉ đơn thuần là kế hoạch hay vấn đề cần được giải quyết, mà còn là bất kỳ "bước-hành-động-kế-tiếp" nào phát sinh trong kế hoạch hay trong vấn đề cần được giải quyết.

Nguyên tắc thứ nhất mang hàm ý người quản lý và nhân viên dưới quyền của anh ta nên thực hiện việc trao đổi thông tin cho đến khi xác định cụ thể "bước-hành-động-kế-tiếp" của vấn đề. Áp dụng nguyên tắc quản lý "khỉ" của Oncken sẽ mang đến cho chúng ta những ích lợi sau:

Thứ nhất, nếu người nhân viên biết rằng buổi nói chuyện với cấp trên của mình sẽ không bao giờ kết thúc nếu chưa xác định được "bước-hành-động-kế-tiếp" là gì, họ sẽ có khuynh hướng chuẩn bị cho buổi gặp gỡ đó kỹ hơn.

Thứ hai, việc xác định "bước-hành-động-kế-tiếp" sẽ hướng những "con khỉ" trở về với chủ nhân thực sự của nó (các nhân viên). Có rất nhiều vấn đề (đặc biệt là những kế hoạch quan trọng) bị trì trệ, thậm chí tê liệt do cấp trên chủ động "chụp lấy con khỉ" về mình chỉ vì muốn nó được an toàn. Điều này khiến cho toàn bộ kế hoạch bị treo lơ lửng cho đến khi có quyết định của cấp trên. Chính họ đã tước mất quyền được đề xướng giải pháp của nhân viên, hay nói cách khác, nếu cấp trên đã xác định rõ "bước-hành-động-kế-tiếp" của vấn đề thì nhiệm vụ của nhân viên là hoàn thành công việc của mình. Bằng cách đó, những "con khỉ" sẽ không còn bị bó buộc, giam lại chờ cho đến khi người chủ đến và lo cho nó.

Ích lợi cuối cùng là người sở hữu "con khỉ" sẽ tự tin hơn khi biết

chính xác "bước-hành-động-kế-tiếp" mà mình cần thực hiện. Khi đó toàn bộ kế hoạch được chia thành nhiều phần nhỏ dễ giải quyết, người trực tiếp thực hiện sẽ cảm thấy vấn đề trở nên nhẹ nhàng và như thế cũng sẽ ít nản lòng hơn.

Theo định nghĩa, "khỉ" chính là "bước-hành-động-kế-tiếp" và điều này chẳng liên quan gì đến quyền sở hữu "con khỉ" đó. Do đó, hoàn toàn có khả năng một người A sẽ sở hữu việc thực hiện kế hoạch, và một người B nào khác sẽ quyết định "bước-hành-động-kế-tiếp". Và tôi đã nhiều lần áp dụng triết lý này bằng cách hỏi các nhân viên của mình về những "bước-hành-động-kế-tiếp" mà tôi cần phải thực hiện để có thể hoàn tất những công việc rõ ràng là của tôi.

Việc đó buộc họ phải suy nghĩ và trình bày một cách có hệ thống những gợi ý hợp lý để giúp tôi thực hiện kế hoạch của chính tôi. Điều này không chỉ nâng cao chất lượng công việc (hai người bao giờ cũng hơn một), mà còn rèn luyện và phát triển năng lực của các nhân viên. Ngoài ra, tôi cũng đã tạo cho họ cơ hội hiểu thêm về những thách thức mà tôi đang phải đối mặt. Tất cả những hành động này sẽ giúp rèn luyện, đào tạo người kế thừa vị trí của tôi khi tôi tiếp tục thăng tiến.

Nguyên tắc thứ hai
"LÀM VIỆC CÓ TRÁCH NHIỆM"

Sau khi thực hiện nguyên tắc thứ nhất, bạn cần phải xác định "người chủ" thật sự của "con khỉ" là ai.

Nguyên tắc thứ hai mà Oncken đã đề ra là "cuộc đối thoại giữa người quản lý với nhân viên dưới quyền của anh ta chỉ thực sự kết thúc khi 'người chủ' thật sự của 'con khỉ' đã được chỉ định cụ thể". Trên thực tế, bất kỳ ai cũng sẽ thực hiện công việc của mình tốt hơn so với khi làm một việc không phải của mình. Do vậy, khi quyền sở hữu "con khỉ" còn chưa được xác định thì sẽ không có ai "chủ động" đảm đương nhiệm vụ chăm sóc nó và trách nhiệm cuối cùng không thuộc về ai cả.

Sức khỏe của "con khỉ" chỉ được đảm bảo khi nào nó có một người chủ nhất định. Do vậy, trước khi buổi nói chuyện kết thúc, người quản lý và nhân viên của mình phải thống nhất với nhau về điều này. Nhưng "con khỉ" sẽ thuộc về ai đây?

Động tác trả "con khỉ" về với người chủ của nó (nhân viên) không phải là đùn đẩy công việc hoặc trốn tránh trách nhiệm. Ngược lại, đó là một việc làm rất hợp lý bởi:

1. *Nhân viên luôn có nhiều thời gian hơn các vị quản lý và trong một số trường hợp, có nhiều kinh nghiệm hơn trong việc chăm sóc "con khỉ" ấy. (Bất kỳ nhà quản lý nào tự cho rằng mình hoàn toàn có thể làm tốt công việc của nhân viên đều đang bị ảo giác đánh lừa.)*

2. *Nhân viên là người thường xuyên gần gũi với công việc của họ hơn các vị quản lý, do đó họ mới chính là người thích hợp nhất trong việc chăm lo cho "con khỉ" ấy.*

3. *Trả những "con khỉ" về với chủ nhân của nó là cách duy nhất giúp*

tôi bảo vệ quỹ thời gian riêng tư của mình.

Bởi vậy, từ sau buổi nói chuyện với Vị Giám Đốc Một Phút, tôi chỉ giữ lại những "con khỉ" nào mà không ai khác ngoài tôi có thể "chăm sóc" chúng được. Tôi biết rõ năng lực của các nhân viên mình, rằng mỗi người có thể "chăm sóc" tối đa bao nhiêu "con khỉ", thế nên tôi luôn tạo điều kiện để mọi người không ngại tìm đến tôi khi họ đã làm hết sức của mình. (Tất nhiên là cùng với việc đưa ra một vài đề xuất khác nữa!) Nhưng kinh nghiệm cho thấy các nhân viên của tôi thường đạt được những kết quả tốt hơn những gì tôi mong đợi, và thậm chí còn nhiều hơn cả mức mà bản thân họ nghĩ nữa.

Tôi hoàn toàn đồng ý nếu có ý kiến cho rằng việc trả những "con khỉ" về với chủ nhân thật sự của nó không dễ như những gì tôi nói trên đây. Trên thực tế, việc cố ý trả lại những "con khỉ" lại là nguyên nhân khiến những "con khỉ" khác bật ngược trở lại với mình.

Nhận thức trong muộn màng, tôi đã tìm ra rất nhiều lý do khiến cho các "con khỉ" bật ngược trở lại như thế. Trong trường hợp của tôi, đó là do cái bản ngã vô thức bên trong con người tôi muốn như vậy. Đó chính là hành động theo bản năng, giống như khi thấy chuối trên cây vậy, tất cả các con khỉ đều sẽ nhảy về phía đó. Nguyên nhân cơ bản chủ yếu là vì tôi thích làm công việc của nhân viên mình hơn so với công việc của một người quản lý. Nói cho cùng thì tôi cũng đã quá quen thuộc với những công việc đó. (Trước khi được thăng chức, tôi đã làm rất tốt và đó là lý do vì sao tôi thăng tiến đấy chứ!) Cho nên so với những thử thách trong công việc của một nhà quản lý, thì các công việc quen thuộc cũ khiến tôi cảm thấy thoải mái và nhẹ nhõm hơn rất nhiều.

Thậm chí nếu tôi có nhận thức được tất cả những lý do thực sự khiến tôi vơ tất cả "khỉ" của nhân viên mình thì có lẽ tôi cũng không thể thừa nhận sự thật này vào thời điểm ấy.

Giờ đây, tôi nhận ra rằng mình đã dựng lên và tự huyễn hoặc bản thân bằng những lý do rất hợp lý để biện giải cho hành động vơ lấy "khỉ" về mình và cho việc tại sao tôi lại phải thực hiện những công việc mà mình hoàn toàn không có trách nhiệm đối với nó. Hành động vơ những "con khỉ" của người khác không chỉ xuất phát từ nhu cầu thể hiện cái tôi, mà đôi khi, chính sách tổ chức của công ty cũng góp phần dẫn đến tình trạng trên.

Chẳng hạn, việc đặt ra quy định yêu cầu người quản lý phải chịu

trách nhiệm đối với chất lượng sản phẩm, mà không phải là người trực tiếp sản xuất ra sản phẩm ấy là một trong những trường hợp "con khỉ" nằm sai vị trí của nó.

Việc sử dụng nguồn nhân lực hợp lý nhằm đảm bảo những "con khỉ" luôn ở đúng vị trí của nó đòi hỏi một sự phối hợp nhuần nhuyễn cả hai phạm trù: kỹ năng và kỷ luật. Chỉ có kỷ luật tốt mới có thể hóa giải những xung đột trong quản lý bởi những phản ứng mang tính kháng cự sẽ xuất hiện khi người quản lý đòi hỏi các nhân viên của mình đưa ra những kết quả thật hoàn hảo.

Thế nhưng, những mâu thuẫn ấy chỉ là biểu hiện bên ngoài mà thôi. Các nhà lãnh đạo thành công biết rất rõ rằng việc giúp người khác vươn đến sự hoàn hảo của bản thân là thực sự cần thiết và bất kể biểu hiện bên ngoài của các nhân viên có như thế nào thì họ vẫn tôn trọng, thậm chí còn cảm ơn cấp trên của họ.

Hãy nhớ là:

Cách tốt nhất để phát triển tinh thần trách nhiệm của một người chính là giao cho họ một trách nhiệm.

Nguyên tắc thứ ba
"ÁP DỤNG BẢO HIỂM"

Khi những "con khỉ" đã tìm thấy chủ của mình, hãy đảm bảo chúng sẽ được an toàn khi đối diện với những hiểm nguy trong "khu rừng tổ chức". Đây chính là nguyên tắc thứ ba trong quy luật quản lý "khỉ" của Oncken. Nguyên tắc này được đặt ra nhằm cân bằng nhu cầu được tự do hành động của các nhân viên khi chăm sóc những "con khỉ" với trách nhiệm của người quản lý đối với chất lượng sản phẩm cuối cùng.

Việc trao quyền cho nhân viên thường mang đến lợi ích cho cả hai bên. Người quản lý sẽ có nhiều thời gian hơn để tập trung vào công việc quản lý. Cùng lúc đó, quyền tự do hành xử sẽ khiến cho các nhân viên cảm thấy hài lòng hơn, có động lực làm việc hơn và nhiệt tình hơn trong công việc.

Mặt trái của vấn đề chính là khả năng gia tăng rủi ro phát sinh từ chính sự tự do ấy. Càng nhiều tự do càng dễ dẫn đến sai phạm. "Chính sách bảo hiểm khỉ" được thiết kế nhằm đảm bảo chỉ phát sinh những sai lầm tương đối, có thể chấp nhận được. Đó là lý do tại sao tất cả những "con khỉ" đều phải được bảo hiểm theo một trong những chính sách sau:

Chính sách thứ nhất: hướng dẫn trước khi hành động.

Việc trao toàn quyền quyết định cho nhân viên sẽ không hiệu quả nếu năng lực của họ không đủ đáp ứng yêu cầu công việc. Đặc biệt đối với những công việc quan trọng đến mức nếu thất bại, người quản lý không thể chỉ đơn giản sa thải người nhân viên ấy, bởi khi đó vấn đề đã vượt quá quyền hạn của họ.

Trong trường hợp này, người quản lý cần phải yêu cầu nhân viên trình bày cụ thể các đề xuất của mình, sau đó cân nhắc trước khi

ra quyết định cuối cùng. Đây sẽ là giải pháp an toàn nhất nhằm tránh những sai lầm không thể cứu vãn được, nhưng ngược lại, quỹ thời gian vốn dĩ rất eo hẹp của người quản lý sẽ bị xâm phạm, đồng thời quyền tự quyết của các nhân viên cũng bị thu hẹp.

Chính sách thứ hai: hành động trước khi tham vấn ý kiến.

Cách này chỉ được áp dụng với những "con khỉ" mà người quản lý tin tưởng rằng nhân viên của mình có thể "chăm sóc" nó tốt. Người nhân viên hoàn toàn được tự do giải quyết vấn đề theo cách của họ và chỉ việc báo cáo lại cho cấp trên của mình vào bất cứ thời điểm thích hợp nào. Cách làm này cho phép các nhân viên có nhiều không gian để làm việc và tiết kiệm khá nhiều thời gian cho các nhà quản lý.

Ai sẽ là người phân loại chính sách bảo hiểm đối với từng tình huống?

Mặc dù vai trò của người quản lý là quyết định xem nên áp dụng chính sách bảo hiểm nào, nhưng trên thực tế, cả hai bên đều phải có trách nhiệm trong việc phân loại hình thức bảo hiểm thích hợp cho từng công việc cụ thể. Nguyên tắc quản lý là:

Quản lý trong khuôn khổ tự do quyền hạn và trách nhiệm cho phép.

Lời khuyên dành cho các nhà quản lý là khuyến khích nhân viên của mình áp dụng chính sách bảo hiểm thứ hai và chỉ vận dụng cách thứ nhất trong những trường hợp thật cần thiết mà thôi. Đôi khi, việc áp dụng này cần phải được thực hiện một cách linh hoạt và sáng tạo.

Chẳng hạn như Alex, một trong những nhân viên kỳ cựu của công ty, luôn tự mình "xử lý các con khỉ" của anh ta và chỉ báo cáo cho tôi kết quả sau cùng, trong tâm trạng hết sức miễn cưỡng. Một lần nọ, dự án mà Alex phụ trách không đáp ứng yêu cầu đặt ra, thật không may cấp trên của tôi lại là người đầu tiên phát hiện sự việc. Bà lập tức điện thoại cho tôi và trút ngay cơn thịnh nộ của mình về việc đó. Thế là tôi đến thẳng phòng Alex, trút hết sự tức giận của mình cùng những gì đã phải nghe sang anh ta.

Tôi nói bằng một giọng giận dữ:

- Tôi đã yêu cầu hàng tuần cậu phải nộp bản báo cáo cho tôi! Nhưng cậu chưa bao giờ làm điều này cả! Chúng ta sẽ phải giải quyết vấn đề này một cách triệt để! Từ giờ trở đi, bất kể việc gì cậu làm cũng phải thông qua tôi trước tiên.

Có thể tôi đã nói hơi quá! Nhưng trường hợp của Alex đã khiến tôi gần như phát điên. Và để lấy lại bình tĩnh, tôi đã buộc Alex phải chuyển sang áp dụng chính sách bảo hiểm thứ nhất, thay vì chính sách bảo hiểm thứ hai như trước đây. Anh ta đồng ý làm theo yêu cầu của tôi, nhưng chỉ được một thời gian thì lại quay về với chính sách bảo hiểm thứ hai. Nhưng mọi chuyện đã trở nên tốt hơn.

Đó là với trường hợp của Alex, một người không phải chịu nhiều sự ràng buộc. Còn với trường hợp của Maria thì lại khác. Không như Alex, Maria luôn lo lắng về mọi thứ và không dám làm bất cứ việc gì nếu chưa hỏi ý kiến tôi. Vậy là cô ấy đã áp dụng chính sách bảo hiểm thứ nhất đối với tất cả công việc được giao. Lần đó, có một dự án mà theo tôi, Maria có thể tự mình đảm nhiệm tốt nên tôi đã yêu cầu và động viên cô ấy tự giải quyết lấy mọi việc và chỉ cần báo cáo cho tôi kết quả sau cùng mà thôi.

Tuy nhiên, sau khi giao việc cho Maria, tôi chợt băn khoăn liệu những lo lắng của cô ấy có đáng hay không. Có lẽ tôi cũng nên xem qua, đồng thời kiểm tra xem có rắc rối nào phải cần đến tôi không. Tôi gọi Maria lại và hỏi điều xấu nhất có thể xảy ra với dự án là gì? Điểm chính yếu của dự án cần phải giải quyết là gì? Câu trả lời của cô ấy khiến tôi choáng váng. Tay chân tôi run lên, tưởng chừng như không thể đứng vững được nữa.

Nếu là hai năm trước, tình huống đó sẽ khiến tôi "giật lấy con khỉ đang ở trên lưng của Maria", lao ngay vào dự án và tự mình giải quyết tất cả. Nhưng lần này, tôi bình tĩnh hơn và tăng độ bảo hiểm của mình từ mức hai lên mức một. Tôi bảo Maria:

- Tôi suy nghĩ lại rồi. Bây giờ chúng ta thống nhất cách làm việc như sau: trước khi bắt tay vào việc, cô hãy gửi cho tôi bản dự thảo kế hoạch mà cô cho là tốt nhất.

Maria đồng ý, còn tôi thở phào nhẹ nhõm khi nhận ra mình đã kịp nắm bắt được vấn đề.

Sau đó, chúng tôi cùng xem lại kế hoạch thực hiện và đi đến thống nhất chung. Và bắt đầu từ thời điểm đó, Maria hoàn toàn có thể chuyển sang áp dụng chính sách bảo hiểm thứ hai một cách tự tin và tôi cũng rất an tâm về kết quả đạt được.

Mọi việc tiến triển khả quan cho đến khi sếp của tôi, Alice, hỏi thăm về dự án đó. Tôi phấn khởi thông báo cho sếp biết rằng Maria đang trực tiếp đảm trách dự án, bởi cô ấy đã chứng tỏ năng lực của mình, và tôi cũng muốn tạo cơ hội cho cô ấy phát triển

thêm. Nhưng Alice không đồng ý và yêu cầu tôi nên làm công việc đó. Và khi tôi cố gắng giữ nguyên ý kiến của mình thì sếp đã thật sự làm tôi thức tỉnh bởi triết lý về sự cân bằng giữa mong muốn cá nhân với lợi ích tập thể. Bà ấy nói rằng:

- Tôi trân trọng tấm lòng của cậu đối với nhân viên, nhưng dự án này rất quan trọng. Chúng ta không thể liều lĩnh như vậy được. Sẽ có những cơ hội khác để thực hiện công việc đào tạo đó.

Sau lần đó, bà buộc tôi phải ghi nhớ một điều. Đó là:

Tuyệt đối không vì riêng một cá nhân mà hy sinh lợi ích chung của cả công ty.

Nguyên tắc thứ tư
"KIỂM TRA ĐỊNH KỲ"

Năng suất làm việc của bất kỳ tổ chức nào hay lợi nhuận của bất cứ công ty nào cũng đều là kết quả thực hiện của vô số các "bước-hành-động-kế-tiếp". Điều đó có nghĩa là sự thành bại của một công ty chủ yếu dựa vào sức khỏe của những "con khỉ", do đó chúng cần phải được kiểm tra sức khỏe theo định kỳ để đảm bảo rằng chúng luôn khỏe mạnh. Mấu chốt của nguyên tắc thứ tư chính là *"cuộc đối thoại của người quản lý với nhân viên dưới quyền của anh ta chưa thể gọi là kết thúc nếu "con khỉ" chưa có lịch hẹn tái khám cụ thể".*

Vì đôi khi có phát sinh những vấn đề về "sức khỏe của con khỉ" mà chúng ta không thể lường trước được, nên việc thường xuyên kiểm tra định kỳ trở nên rất quan trọng. Con người, ngay cả khi khỏe mạnh vẫn luôn đều đặn thu xếp thời gian để kiểm tra sức khỏe định kỳ nhằm phát hiện xem mình có mắc phải căn bệnh tiềm ẩn nào hay không để có thể chữa trị kịp thời. Và các "con khỉ" cũng vậy!

Nếu kết quả kiểm tra tốt – tức là "con khỉ" đang khỏe mạnh – thì đây là điều đáng mừng, còn không – nó sẽ được chữa bệnh kịp thời. Vậy nên ích lợi của nguyên tắc thứ tư này là vừa đảm bảo được rằng các nhân viên đang làm đúng và khen ngợi họ, vừa có thể phát hiện những vấn đề phát sinh và kịp thời xử lý chúng để không xảy ra chuyện.

Áp dụng nguyên tắc thứ tư này sẽ giúp giảm bớt những lo lắng của người quản lý bởi hành động kiểm tra càng làm tăng thêm niềm tin của họ đối với năng lực của nhân viên, đồng thời cũng nâng cao năng lực của nhân viên thông qua những chỉ dẫn kịp thời như một quá trình đào tạo.

Đó là lý do tại sao không một "con khỉ" nào được phép rời khỏi văn phòng của tôi trước khi "người chủ" của nó cho tôi một cái hẹn tái khám cụ thể. Và để giảm bớt số lần kiểm tra nên tôi thường lên lịch hẹn càng xa càng tốt. Tuy nhiên, tôi và người chủ của "con khỉ" đều thống nhất rằng trong thời gian đó, nếu có bất cứ phát sinh nào liên quan tới sức khỏe của "khỉ" thì cả hai chúng tôi sẽ tiến hành kiểm tra sớm hơn thời hạn.

Sau đây là một tình huống cho thấy việc hẹn tái khám là cần thiết. Trong giờ làm việc, tôi thường xuyên trao đổi với các nhân viên, vừa để nắm bắt thông tin trong nội bộ công ty cũng như thông tin bên ngoài, vừa có thể quan tâm đến mọi người hơn. Và tôi nhận ra rằng, "khỉ" bệnh là do thiếu sự quan tâm, hoặc do nhiễm phải một căn bệnh nào đó. Hiếm khi nào những nguyên nhân như lười biếng, bất cẩn... có thể làm cho chúng bị bệnh được, chỉ có những con người bận rộn đã không biết cách đặt sự ưu tiên đúng mức và việc làm đó càng khiến cho những "con khỉ" xếp ở cuối hàng dễ mắc bệnh hơn.

Chẳng hạn như Erik - một nhân viên khá giỏi, rất cần cù và chịu khó. Song cậu ta cũng khá tự tin, cho rằng mình hoàn toàn có khả năng chữa khỏi bệnh và chăm sóc sức khỏe tốt cho bất cứ "con khỉ" bệnh nào mà không cần phải nhờ tới tôi.

Lần đó, có lẽ anh ta sẽ không bao giờ thông báo hoặc hỏi ý kiến tôi nếu "con khỉ" mà anh ta đang chăm sóc không bị đau tới mức gần như hết thuốc chữa. Trong phút chốc, văn phòng của tôi biến thành phòng cấp cứu, còn tôi phải ngưng tất cả mọi việc đang làm để tiến hành một cuộc đại phẫu khá phức tạp, trong khi việc ấy chỉ cần đến một cuộc tiểu phẫu đơn giản nếu tôi được thông báo tình hình sớm hơn.

Để những tình huống tồi tệ như vậy không tiếp tục tái diễn, cách tốt nhất là tôi phải nói cho Erik hiểu được rằng sức khỏe của "lũ khỉ" quan trọng như thế nào, cũng như cho anh ta hiểu rõ vì sao tôi lại nổi cáu như thế. Nhưng cũng từ chuyện lần đó mà tôi học được cách giải quyết ổn thỏa những tình huống tương tự, cũng như vẫn thể hiện được sự quan tâm của mình tới "lũ khỉ".

Trước hết, tôi khẳng định rằng các nhân viên có toàn quyền chăm sóc, thuốc thang, điều trị cho những "con khỉ" bệnh của họ theo cách tốt nhất. Nhưng nếu tình trạng bệnh kéo dài hoặc có chiều hướng xấu đi thì phải đưa ngay những "con khỉ" bệnh đến phòng tôi để chữa trị kịp thời trước khi sự sống của chúng bị đe dọa. Và như vậy, nếu ai đó rơi vào tình huống giống như Erik, và vô tình

để "lũ khỉ" không thể sống sót cho đến kỳ kiểm tra sức khỏe kế tiếp, thì người đó phải chịu hoàn toàn trách nhiệm. Vì thế, họ phải tự có trách nhiệm tiến hành những cuộc kiểm tra phòng ngừa trước.

Còn nếu chính tôi là người đầu tiên phát hiện ra "con khỉ" bệnh thì tôi sẽ thông báo chuyển buổi hẹn tái khám kế tiếp sớm hơn dự định nhằm đảm bảo cho sự an toàn của "con khỉ". Điều này giúp cho các nhân viên nhận thức rõ rằng tôi thực sự rất quan tâm tới "lũ khỉ". Nên khi một "con khỉ" bị bệnh, mà chính "người chủ" của nó vì một lý do nào đó không phát hiện được, thì tôi sẵn sàng tạm hoãn các công việc khác để thực hiện việc kiểm tra sức khỏe cho nó sớm hơn.

Có đôi khi người chủ của "con khỉ" xin gia hạn thời gian tái khám để chăm sóc thêm cho nó nhưng thực ra họ chẳng làm gì cả nên kết quả là "con khỉ" vốn đã bệnh, nay càng bị bệnh nặng hơn. Trong trường hợp đó, tôi cần phải tìm hiểu "tại sao họ đã không làm gì" cùng những việc có liên quan khác bởi nếu tôi có gia hạn thêm thời gian, nhưng họ lại "không làm gì cả", thì kết quả cuối cùng mà tôi nhận được vẫn chỉ là việc "không làm gì cả" của họ, trong khi "con khỉ" đó có thể sẽ bị chết hoặc bệnh nặng hơn mà thôi.

Chính vì vậy, tôi quyết định sẽ phải tiến hành buổi kiểm tra bằng bất cứ giá nào, và khi đó cùng thảo luận về việc tại sao lại "không làm gì cả". Điều này sẽ khiến nhân viên của tôi – người chủ của "con khỉ" – phải chấp nhận thực hiện quy trình sau: Vẫn "không làm gì cả" và gần tới ngày kiểm tra thì nộp một bản báo cáo hết sức chung chung, thiếu thực tế. Hoặc sẽ phải bắt tay vào công việc thật sự, sau đó gửi cho tôi một bản báo cáo chính xác hơn.

Và khi áp dụng quy trình thực hiện này, nhân viên của tôi đã làm việc nghiêm túc hơn, kết quả thu được thật tuyệt vời. Cho dù trong những lần đầu tiên, hầu hết các bản báo cáo vẫn còn khá nhiều thiếu sót nhưng dù sao, nó cũng đạt được mong muốn của tôi, đó là: các nhân viên đã rút ra được bài học kinh nghiệm cho những lần sau.

Tuy nhiên, với những "con khỉ" hoàn toàn khỏe mạnh và lành lặn, cách thức giải quyết lại khác hẳn. Do chúng không có vấn đề gì về sức khỏe nên việc kiểm tra định kỳ càng phải được thực hiện đều đặn hơn, bởi có như thế mới đảm bảo mọi chuyện vẫn bình thường, và nếu có gì khác lạ thì cũng sẽ dễ giải quyết hơn.

Cách đây không lâu, tôi và Ben, nhân viên của tôi, cùng thảo luận về kiểu dáng thiết kế, dự toán kinh phí và thời hạn hoàn thành của một dự án sắp triển khai. Khi đó, tôi đinh ninh rằng cả hai đều đã nắm vững và hiểu rõ vấn đề cần phải thực hiện nên tôi giao cho anh ta hoàn tất những việc còn lại. Vậy mà khi kiểm tra tiến độ công việc, tôi thật sự bất ngờ bởi những thiết kế cũ đã bị thay đổi khác hẳn và các chi phí phát sinh cũng tăng lên chóng mặt. Đó là do Ben tin rằng các thiết kế mới phù hợp với những phát sinh trong quá trình thực hiện hơn so với những điều đã được thống nhất lúc trước. Mọi chuyện vì thế mà thay đổi hẳn. Sau lần đó, tôi rút ra bài học rằng mọi việc cần phải được kiểm tra đúng hạn để đảm bảo không xảy ra bất kỳ hiểu nhầm nào.

Vấn đề cuối cùng của việc hẹn tái khám là phải phân biệt được khi nào cần kiểm tra những "con khỉ" và khi nào cần kiểm tra chủ nhân của chúng. Bởi hành động kiểm tra người chủ "con khỉ" đồng nghĩa với việc tôi đang can thiệp sâu vào công việc của người khác, mà đó lại là điều không nên làm. Còn nếu tập trung kiểm tra tình trạng sức khỏe của "con khỉ" nhiều hơn thì đây chính là một cơ hội để tôi nhìn nhận và khen thưởng nhân viên (nếu họ làm tốt), cũng như rà soát và điều chỉnh lại các vấn đề của "lũ khỉ", như thế tôi sẽ bớt lo lắng hơn. Sau đó, tự các nhân viên sẽ biết phải thực hiện và có trách nhiệm với công việc như thế nào.

Sở dĩ các nhân viên làm được như vậy là do tôi đã chỉ cho họ thấy rằng việc kiểm tra sức khỏe định kỳ của "khỉ" rất cần thiết cho sự sống còn của công ty, cho nên điều này cần phải được thực hiện nghiêm túc từ cả hai phía. Nếu người quản lý đề cao và coi trọng việc kiểm tra này thì nhân viên cũng sẽ có thái độ tương tự.

Còn bây giờ, tôi xin được tóm lược lại bốn nguyên tắc quản lý "khỉ" như sau:

BẢN TÓM LƯỢC BỐN NGUYÊN TẮC QUẢN LÝ "KHỈ" CỦA ONCKEN

Nguyên tắc thứ nhất: Miêu Tả Rõ Ràng

> Tất cả các cuộc đối thoại đều phải vạch ra được một cách chính xác, rõ ràng những bước-hành-động-kế-tiếp. Tuyệt đối không được chấm dứt buổi nói chuyện trước khi người đối thoại hiểu rõ về những việc họ cần phải làm sau đó.

Nguyên tắc thứ hai: Làm Việc Có Trách Nhiệm

> Tất cả mọi công việc đều phải được phân định rõ ai sẽ là

người chịu trách nhiệm. Thông thường, công việc sẽ được phân xuống cấp thấp nhất trong cơ cấu tổ chức, và tùy theo từng trường hợp mà việc xác định các cấp độ này sẽ thay đổi sao cho phù hợp hơn tình hình thực tế.

Nguyên tắc thứ ba: Áp Dụng Bảo Hiểm

Luôn bảo đảm thực hiện công việc theo một trong hai phương pháp sau:

a. Hướng dẫn trước khi hành động.

b. Hành động trước khi tham vấn ý kiến.

Nguyên tắc thứ tư: Kiểm Tra Định Kỳ

Luôn theo sát công việc để đảm bảo những khó khăn, vướng mắc phát sinh trong khi thực hiện được phát hiện kịp thời. Và luôn đưa ra một hạn định báo cáo trước khi kết thúc bàn giao công việc.

Giờ thì hẳn các bạn đã biết tôi áp dụng các nguyên tắc "quản lý khỉ" của Oncken như thế nào rồi. Thật ra, công việc quản lý sẽ đạt hiệu quả cao nhất khi người quản lý thực hiện ủy quyền cho nhân viên của mình, và chỉ cho phép ủy quyền khi các nhân viên có khả năng làm việc độc lập và có trách nhiệm với công việc.

Và để có thể hiểu được nguyên nhân tại sao *ủy quyền* sẽ tạo ra hiệu quả công việc cao hơn so với *chỉ định*, cũng như cách thức thực hiện việc ủy quyền, chúng ta phải tìm ra sự khác biệt giữa *ủy quyền* và *chỉ định*.

Việc chỉ định một "con khỉ" bị vướng mắc sẽ liên quan tới cả một "gia đình khỉ".

Lần nào cũng vậy, khi chỉ định cho nhân viên phụ trách một "con khỉ" nào đó thì hầu như chính tôi lại phải làm hết các công việc được giao đó. Chính vì thế nên tôi đã tiến thêm một bước để tới được việc "ủy quyền".

Giờ đây họ biết chủ động hơn trong công việc của mình, không còn phải lệ thuộc vào sự hướng dẫn và sắp đặt của tôi. Hơn nữa, họ cũng đã biết tự xác định cách thức thực hiện công việc theo cách an toàn nhất và quan trọng nhất là họ chính thức thừa nhận quyền sở hữu đối với "con khỉ", tự giác thực hiện việc kiểm tra định kỳ cho "con khỉ" của mình. Đó là do nhân viên của tôi đã và

đang áp dụng các nguyên tắc quản lý "khỉ" của Oncken vào quá trình làm việc hằng ngày của mình.

Tôi chỉ cần kiểm tra tổng thể toàn bộ "gia đình khỉ" (một kế hoạch gồm nhiều dự án khác nhau), mà không cần phải trực tiếp kiểm tra và giải quyết từng "con khỉ" riêng biệt. Dù sao một buổi kiểm tra tổng thể vẫn luôn mất ít thời gian hơn so với việc kiểm tra tỉ mỉ từng vấn đề, từng "con khỉ" một.

Trong khoảng thời gian giữa hai kỳ kiểm tra sức khỏe đó, các nhân viên được toàn quyền quyết định và tự chịu trách nhiệm về kế hoạch của họ (trừ những vấn đề buộc phải có quyết định của tôi). Điều này có nghĩa các nhân viên đang thực hiện việc "tự quản lý chính mình", đó chính là điều mà tâm lý con người ai cũng thích hơn là "bị quản lý chặt" – như trước đây tôi đã từng làm.

Yếu tố then chốt trong quản lý chính là "kết quả" chứ không phải "quá trình làm việc". Hiệu suất công việc chung chính là hiệu quả của quản lý. Khi các nhân viên làm việc trong tâm trạng chờ đợi vào sự quyết định của tôi thì hiệu suất công việc chung đang tùy thuộc vào hiệu suất làm việc của một người duy nhất - đó là tôi.

Nhưng sau khi tham gia hội thảo và làm theo một số hướng dẫn của Vị Giám Đốc Một Phút, tôi bắt đầu giao bớt việc đảm trách những "con khỉ" cho nhân viên. Lập tức, hiệu suất công việc chung tăng lên đáng kể, vì mỗi giờ mà tôi dùng để chỉ định giao những "con khỉ" cho nhân viên bằng nhiều giờ làm việc của họ.

Khi mới bắt đầu, tôi mất khá nhiều thời gian chăm lo cho từng "con khỉ" trước khi giao nó đi, nên số lượng "khỉ" được giao đi không nhiều. Tiếp theo đó các nhân viên cũng phải mất rất nhiều thời gian tranh luận, thỏa thuận với tôi trước khi thực sự bắt tay vào công việc.

Các nhân viên trở nên nhiệt tình và năng động hơn khi được chăm sóc cho chính "con khỉ" mà tự họ đã chọn lựa, tự họ đã đặt lên lưng mình hơn so với "con khỉ" do cấp trên áp đặt cho họ. Dần dần, tôi không cần phải suy nghĩ, chọn lựa để giao từng "con khỉ" một, mà chỉ cần kiểm tra xem tình trạng chung của toàn kế hoạch, "gia đình khỉ", tiến triển ra sao. Tôi có nhiều thời gian hơn dành cho sếp của tôi, cho những đồng nghiệp ngang hàng, cho nhân viên, và cho cả chính bản thân tôi nữa.

"Ủy quyền" cũng tương tự như một chiếc máy bay tuần tra trên không đã được lập trình sẵn. Người phi công chỉ phải ngồi giám

sát tổng thể toàn chuyến bay và thỉnh thoảng can thiệp nếu cần. Đương nhiên, những can thiệp này rất nhỏ so với khối lượng công việc khổng lồ mà người phi công phải làm, nếu anh ta bắt đầu từ khâu lấy máy bay ra, lái ra đường bay, cất cánh và lái vòng vòng để kiểm soát.

Vậy làm sao để đạt đến được cấp độ quản lý "ủy quyền" hết sức thú vị đó? Vị Giám Đốc Một Phút đã giải thích một cách khái quát rằng:

Phải đào tạo thì mới mong đạt đến trạng thái "có thể được ủy quyền"!

Các nhà quản lý thường không thể, không được và không bao giờ "ủy quyền" bất cứ việc gì cho nhân viên của mình nếu họ chưa có đủ bằng chứng cho thấy kế hoạch đó đã và đang được thực hiện theo đúng cách, và người nhân viên có thể tự thực hiện thành công kế hoạch đó.

Trong thực tế vẫn có những kế hoạch được ủy quyền ngay từ lúc mới bắt đầu, vì nó khá đơn giản, và việc chọn người nhân viên thích hợp có thể đảm trách tốt kế hoạch đó tương đối dễ dàng. Tuy nhiên, không phải kế hoạch nào cũng vậy. Đa phần các kế hoạch đều phức tạp và rõ ràng là không thể "ủy quyền" một cách vội vàng được. Chúng ta không thể biết được ai hiểu rõ và đầy đủ nhất về nội dung kế hoạch, mục đích chính, thời hạn và những yếu tố khác để có thể chủ động quyết định cần phải thực hiện những việc cần thiết, cũng như chưa thể biết ai sẽ là người có thể đảm nhiệm, thực hiện thành công kế hoạch đó. Do đó, hầu hết các kế hoạch đều đòi hỏi phải có một giai đoạn tiếp cận trước khi người quản lý có thể nhận biết và tin tưởng để đi đến quyết định ủy quyền cho nhân viên.

Chính bản thân người nhân viên cũng đóng một vai trò rất lớn trong việc xây dựng niềm tin của sếp đối với họ. Hơn ai hết, nhân viên là người nắm rõ công việc của mình nhất, nên trong nhiều trường hợp, họ cần chủ động thuyết phục sếp cho phép họ được đảm nhận kế hoạch đó và để tăng sức thuyết phục cho lời nói của mình, chính họ cũng phải tiếp cận và nghiên cứu công việc hệt như sếp của họ.

Để giải thích rõ hơn quá trình tiếp cận này, tôi xin kể một câu chuyện mới đây của Gordon, nhân viên của tôi. Cách đây không lâu, theo phản ánh của khách hàng, một trong số những sản phẩm của chúng tôi bị sai sót về mặt kỹ thuật. Ngay khi nhận

được thông tin, Gordon - người chịu trách nhiệm chính về sản phẩm, đến gặp tôi và trình bày những hậu quả có thể xảy ra từ sai sót này, đó là khoản chi phí khá tốn kém và khả năng công ty bị mất uy tín đối với khách hàng. Đề xuất giải pháp của anh ta miêu tả khá rõ ràng, súc tích tình hình vấn đề, đồng thời còn đưa ra ba lựa chọn khả thi để khắc phục vấn đề. Anh phân tích rất chi tiết những mặt mạnh - yếu, thuận lợi và bất lợi của từng lựa chọn một. Và tôi đã chấp nhận sự lựa chọn mà anh ta đề xuất.

Giải pháp được triển khai. Rõ ràng chúng tôi không thể biết được sai sót của hệ thống là do sản phẩm của chúng tôi hay do sản phẩm của những công ty khác khi được kết nối với sản phẩm của chúng tôi gây ra. Vì vậy, Gordon đề nghị rằng trước tiên cần phải thực hiện một cuộc khảo sát để tìm ra nguyên nhân của sự việc, rồi sau đó nếu cần mới đề ra phương án sửa chữa phù hợp. Anh ta hoàn toàn có thể quyết định cần phải làm gì, ai làm, làm như thế nào, khi nào làm và cần bao nhiêu kinh phí. Điều anh ta cần ở tôi chính là cung cấp cho anh ta sự ủy quyền, nguồn ngân sách cần thiết và nhân sự hỗ trợ... Sự chuẩn bị về mặt kỹ thuật của anh ta quả thật trên cả sự mong đợi của tôi.

Vì vậy mà tôi đã quyết định ủy quyền cho Gordon đảm trách kế hoạch này với điều kiện phải gửi cho tôi báo cáo kết quả làm việc sau một tháng trước khi tiến hành những bước-hành-động-kế-tiếp. Điều này có nghĩa là Gordon có toàn quyền điều hành kế hoạch trong vòng một tháng, và trong thời gian đó, anh ta sẽ phải đương đầu với cả "lũ khỉ" của chính mình.

NGUYÊN NHÂN DẪN ĐẾN QUYẾT ĐỊNH ỦY QUYỀN

1. Tôi không thể ủy quyền cho bất kỳ ai nếu những lo lắng trong tôi chưa được gỡ bỏ hết. Đề xuất giải pháp thật đầy đủ và chi tiết của Gordon đã thuyết phục tôi tin rằng anh ta có thể đảm trách tốt kế hoạch này. Tuy nhiên, do còn một số điểm khiến chưa thật sự an tâm lắm nên tôi phải tiếp tục kiểm soát kế hoạch thêm một thời gian nữa bằng cách chỉ giao cho Gordon những "con khỉ" đã được bảo hiểm theo chính sách thứ nhất (hướng dẫn trước khi hành động). Khi đó, tôi sẽ cùng làm việc với anh ta. Các bạn lưu ý nhé, không phải tôi làm giùm anh ta, mà làm cùng với anh ta. Khi cùng làm việc với nhau cũng là lúc tôi thực hiện công việc đào tạo cho Gordon.

2. Tôi chỉ có thể ủy quyền cho người khác khi đã có cơ sở để tin rằng người đó biết mình phải làm những gì. Nếu người ủy quyền đưa ra các bước cần thực hiện trước khi tìm hiểu giải pháp mà người

được ủy quyền sẽ đưa ra thì đó chính là cách quản lý chuyên quyền, độc đoán.

Gordon đã tự tính toán và thuyết phục tôi rằng giải pháp anh ta đưa ra là đúng. Lẽ dĩ nhiên, anh ta sẽ thực hiện giải pháp của mình tốt hơn bất cứ giải pháp nào do tôi đưa ra.

3. Tôi không thể chuyển giao quyền điều hành bất cứ dự án nào cho bất kỳ ai nếu tôi không đủ tự tin rằng kết quả sau cùng, chi phí và thời gian thực hiện, là có thể chấp nhận được. Tùy tiện bàn giao công việc mà không dự đoán kết quả sau cùng chính là sự thiếu trách nhiệm của một nhà quản lý.

4. Rõ ràng là nhân viên càng tận tâm với kế hoạch của họ bao nhiêu thì khả năng thành công của kế hoạch càng cao bấy nhiêu. Trong những điều kiện bình thường, ***khi nhân viên càng tận tụy với công việc nhiều bao nhiêu thì người quản lý càng cảm thấy an tâm hơn khi quyết định ủy quyền công việc đó cho họ.*** Gordon đã thể hiện rõ mối quan tâm thực sự đối với công việc thông qua việc tự đưa ra đề nghị đảm trách công việc. Chỉ hành động này thôi cũng đủ giúp tôi an tâm hơn rất nhiều bởi lẽ sự tận tình của anh ta phát sinh từ trong nội tại. Tự thân anh ta cảm thấy cần và muốn làm công việc đó, tôi không phải sử dụng đến "hợp đồng lao động", "nội quy làm việc" hoặc các biện pháp khác để giao việc cho anh ta.

5. Thêm nữa, ***từ trước đến giờ, anh ta quả thực đã làm tốt những công việc được giao.***

Tất nhiên, không phải mọi quá trình "tiếp cận" đều dễ dàng như những gì tôi vừa mới kể. Nhưng quá trình này chắc chắn sẽ dễ dàng hơn sau khi người quản lý và nhân viên có nhiều cơ hội làm việc, trao đổi với nhau để tìm cách hỗ trợ và phối hợp một cách hiệu quả nhất.

BA PHẠM TRÙ THỜI GIAN

Đã có rất nhiều chuyển biến rõ rệt kể từ khi Vị Giám Đốc Một Phút kể cho tôi nghe câu chuyện "quản lý khỉ" của Oncken. Đôi khi ngẫm lại, tôi chợt nhớ một mẩu chuyện vui về một người đàn ông làm công ăn lương. Khi được hỏi rằng ông đã làm việc cho công ty này từ bao giờ, thì câu trả lời của ông ta là: "từ khi họ dọa sẽ đuổi việc tôi". Mẩu đối thoại hài hước ấy đã giúp tôi hiểu rằng mình cần phải cứng rắn trong hành động. Những cuộc đối thoại để tiếp cận hay đào tạo nhân viên không phải lúc nào cũng suôn sẻ. Tôi cũng từng vấp phải nhiều sự phản đối, khó chịu và bực bội trước cách thức làm việc mới mẻ này. Thậm chí tôi cũng phạm phải một số sai lầm. Nhưng cuối cùng thì trách nhiệm cũng được đặt đúng nơi, đúng người, đúng việc. Và kể từ đó trở đi, mọi thứ đã không bao giờ như cũ nữa!

Khi tôi áp dụng những nguyên tắc đã học được vào thực tế, hầu hết các nhân viên của tôi trở nên tự chủ hơn bởi giờ đây họ đã biết cách quản lý công việc sao cho hiệu quả. Điều đó khiến họ cảm thấy phấn khởi hơn, tâm trạng thoải mái hơn, từ đó làm việc cũng hiệu quả hơn. Và theo đó, tôi cũng có được nhiều thời gian rảnh hơn để "chăm sóc" những mối quan hệ cần thiết khác cho sự thành công của công ty.

Theo Oncken, ngoài việc kiểm soát "quỹ thời gian dành cho nhân viên", thì để thành công trong quản lý, chúng ta còn phải biết quản lý quỹ thời gian quản lý bằng cách duy trì sự cân bằng của ba phạm trù thời gian sau:

BA PHẠM TRÙ THỜI GIAN:

1. Thời gian của sếp

2. Thời gian của

"toàn hệ thống"

3. Thời gian của bản thân

Thời gian của sếp là thời gian chúng ta dùng để làm những việc do sếp quyết định. Không ai muốn có sếp cả, tất cả chúng ta, ai cũng thế. Bạn có thể trúng số và trở nên giàu có. Sau đó lập công ty riêng và chỉ bằng cách đó, bạn mới tránh khỏi việc có một người sếp. Nhưng một khi đã đi làm thì tất cả chúng ta đều sẽ có sếp, và điều này đòi hỏi chúng ta phải dành một khoảng thời gian nhất định cho họ, bởi đó là nguyên tắc. Và bằng trực giác, tự chúng ta đều hiểu rằng việc đáp ứng yêu cầu của sếp suy cho cùng cũng là vì lợi ích của chính chúng ta nên chắc chắn chúng ta sẽ phải tốn thời gian cho họ, và sẽ còn tốn nhiều thời gian hơn nữa khi họ không hài lòng về một việc nào đó.

Lấy ngay một ví dụ nhỏ về chính tôi, khi tôi vẫn còn hết sức bận rộn với "lũ khỉ" của nhân viên, tôi đã phạm phải một trong những sai lầm lớn là đã không thông báo kịp thời cho cấp trên của mình về những gì đang xảy ra. Và trong một lần kiểm tra, bà ấy đã vô cùng ngạc nhiên và xấu hổ khi bị chính cấp trên của bà ấy phát hiện và truy vấn về một sự cố khá nghiêm trọng mà lẽ ra tôi đã phải báo cáo cho bà ấy biết.

Ngay sau đó, tôi liền nhận được yêu cầu là phải nghiêm túc thực hiện báo cáo tiến độ công việc của mình. Việc đó thực sự ngốn thêm khá nhiều thời gian trong quỹ thời gian vốn đã eo hẹp của tôi, nhiều hơn cả khi chưa xảy ra sự việc. Tất nhiên điều đó không có nghĩa là chúng ta cứ phải nhất nhất đồng ý với sếp của chúng ta. Bởi vì:

Nếu lúc nào chúng ta cũng đồng tình với sếp thì:

hoặc là chúng ta,

hoặc là sếp của chúng ta,

sẽ trở nên dư thừa.

Đáp ứng yêu cầu của sếp thực ra là vì quyền lợi của chính chúng ta, cho nên, dù không đồng ý với yêu cầu của sếp thì chúng ta vẫn nên cư xử với sếp theo cách mà chính chúng ta muốn được đối xử khi hai bên có những điểm bất đồng. Đó chính là phản đối lịch sự hay phản đối trong sự tôn trọng đối phương.

Thời gian của "toàn hệ thống" là thời gian dùng để quản lý và giải quyết những việc có liên quan đến nhu cầu của tất cả mọi người –

không phân biệt vị trí làm việc.

Hoạt động hành chính trong một công ty có thể ví như một dây chuyền sản xuất vận hành liên tục theo một sơ đồ có tổ chức. Nó liên tục nhận nguyên liệu ở đầu vào, xử lý và đưa ra sản phẩm. Thời gian của toàn hệ thống là thời gian ròng rọc quay trong dây chuyền sản xuất đó. Đối với chúng ta, đầu vào là "ngăn nhận hồ sơ", còn đầu ra là "ngăn trả hồ sơ". Và thời gian của toàn hệ thống là khoảng thời gian chúng ta dùng để xử lý tất cả những giấy tờ hành chính cần phải được hoàn tất, chẳng hạn như giấy yêu cầu, thư đề nghị, những buổi họp phải tham dự, những cú điện thoại phải trả lời, hay ngay cả việc lập ra một bản miêu tả chi tiết công việc và những yêu cầu về trình độ, kỹ năng v.v. để tuyển thư ký mới chỉ vì cô thư ký cũ đột nhiên xin nghỉ việc.

Đây là vấn đề luôn tồn tại trong bất kỳ hệ thống nào. Vì thế, các công ty mới cần tuyển dụng nhân viên hành chính để hỗ trợ cho mọi người trong việc quản lý và vận hành công ty. Trên thực tế, không có giới hạn cụ thể cho những yêu cầu đặt ra đối với công việc hành chính, nhưng quyền hạn của các nhân viên hành chính lại rất hạn chế. Đó là lý do vì sao người trợ lý không thể đáp ứng ngay tất cả mọi yêu cầu, bởi các thủ tục hành chính thường mất rất nhiều thời gian. Nhưng nếu chúng ta bỏ qua hoặc không tuân theo những quy định hành chính thì đấy lại là một việc làm hết sức nguy hiểm.

Phạm trù cuối cùng của thời gian chính là chúng ta phải biết cách quản lý hiệu quả, chặt chẽ và hợp lý chính quỹ thời gian của mình. ***Thời gian của bản thân*** chính là lượng thời gian mà chúng ta dùng để thực hiện những công việc do chính chúng ta quyết định.

Nếu không biết cách điều tiết thời gian của bản thân, chỉ thụ động phản ứng lại, thụ động thực hiện những việc cấp trên giao phó, đồng nghiệp nhờ vả và nhân viên trông chờ thì chúng ta không thể hoàn tất những việc mà chúng ta thực sự mong muốn Thời gian của bản thân là phạm trù thời gian quan trọng nhất trong cả ba loại được đề cập, bởi đây chính là khoảng thời gian chúng ta được tự do thể hiện chính bản thân mình khi làm việc trong một tập thể.

Phạm trù thời gian dành cho sếp vốn là để thực hiện những yêu cầu do sếp đề ra, cho nên nó sẽ luôn chiếm quyền ưu tiên hơn những yêu cầu của bản thân chúng ta.

Còn đối với khoảng thời gian của toàn hệ thống thì những nhu cầu được xác định rõ luôn chiếm được thế thượng phong.

Do đó, chỉ duy nhất những khoảng thời gian dành cho bản thân mới là lúc chúng ta đưa ra những đóng góp độc đáo nhất cho tổ chức.

Thời gian của bản thân, cũng giống như cholesterol vậy, có thể hữu ích, mà cũng có thể là rất nguy hiểm. Thời gian dành cho bản thân được chia làm hai loại: thời gian cần thiết và thời gian dành cho nhân viên.

Thời gian dành cho nhân viên, như đã đề cập, là khoảng thời gian chúng ta dùng để xử lý các "con khỉ" của nhân viên chúng ta. Còn *thời gian cần thiết* là khoảng thời gian chúng ta đầu tư cho công việc nhằm làm cho nó trở nên thật hữu ích và rất đáng khen thưởng. Đó là lúc chúng ta tư duy sáng tạo, nghiên cứu cải cách, lên kế hoạch và tổ chức công việc, v.v. Những hoạt động đó vốn rất cần thiết đối với sự tồn tại, hoạt động và phát triển của bất kỳ tổ chức nào. Do đó, *thời gian cần thiết* thật sự rất cần cho sự sống còn của tổ chức cũng như của cá nhân.

Mặc dù *thời gian cần thiết* là phạm trù thiết yếu nhất trong tất cả, nhưng đây lại là điều chúng ta sẵn sàng từ bỏ ngay lập tức ngay khi gánh chịu áp lực từ mọi phía. Tại sao vậy? Đơn giản là khi không tuân theo ý muốn của sếp thì chúng ta sẽ bị cho là cứng đầu, là vô kỷ luật. Còn nếu không tuân theo những quy tắc, yêu cầu của hệ thống hành chính thì chúng ta sẽ bị coi là vô tổ chức. Và nếu không thực hiện lời hứa với các nhân viên của mình thì chúng ta lại bị gán cho là nguyên nhân gây nên sự trì trệ, là người ngăn cản sự phát triển của công ty.

Hầu hết chúng ta đều cảm thấy có lỗi khi xâm phạm quỹ thời gian của sếp, quỹ thời gian của tổ chức, bởi vì:

Những ai dám thờ ơ với yêu cầu của tổ chức sẽ phải nhận lãnh hình phạt nghiêm khắc!

Vậy có hình phạt nào dành cho hành động xâm phạm đến phạm trù *thời gian cần thiết* – quỹ thời gian quan trọng nhất đối với bản thân và công ty. Hoàn toàn không!

Nếu là bạn, bạn sẽ chọn giải pháp nào nếu phải chọn lựa giữa một việc cần làm (dẫu không thực hiện cũng không sao, không phải nhận lãnh bất cứ hình phạt nào) với một việc mà nếu sơ xuất sẽ bị

gán ngay cho muôn vàn tội lỗi như trên?

Trong một giai đoạn nhất định và không quá lâu, việc dành ít thời gian cho quỹ thời gian cần thiết của bản thân không gây ra tác hại gì. Nhưng đây chỉ là giải pháp tình thế. Về lâu dài, điều này sẽ kéo theo những hậu quả khôn lường cho cả tổ chức cũng như cho chính chúng ta.

Đối với tổ chức, đó chính là sự chậm phát triển, trì trệ, giảm tinh thần thi đua giữa các phòng ban,... công ty sẽ ngày càng đi xuống. Trong một tổ chức, nếu các nhân viên đều không có đủ quỹ thời gian cần thiết để phát huy bản thân, thì tổ chức đó sẽ mất đi những ý tưởng sáng tạo, những phát kiến, cải cách từ chính các nhân viên của mình. Và một khi sự tồn vong của tổ chức lâm nguy thì lập tức chính bản thân các nhân viên cũng bị ảnh hưởng. Bởi khi ấy, tất cả những gì họ có thể làm là phản ứng một cách thụ động trước sự nảy sinh liên tục của vấn đề, để rồi họ lại tự mình vắt kiệt sức sáng tạo của bản thân, đi vào lối mòn trong suy nghĩ và kỹ năng cá nhân cũng dần bị mai một.

Vậy chúng ta phải làm gì để thoát khỏi điều này? Điều chúng ta phải làm đó là gắn kết các yêu cầu, các vấn đề có liên quan giữa sếp, các đồng nghiệp, các trợ lý và nhân viên lại với nhau và cùng tìm ra cách thoát khỏi mớ hỗn độn đó. Với tôi, đó là hai năm trời ròng rã, theo đuổi một cách kiên trì và bền bỉ.

Tôi bắt đầu bằng việc giảm bớt *"thời gian dành cho nhân viên"* và quyết định này khiến không ít người cảm thấy căng thẳng. Thật lòng tôi không muốn làm người khác khó chịu, nhưng tôi không thể làm khác được vì những "con khỉ" phải được chăm sóc đúng người, đúng vị trí (bắt đầu từ vị trí thấp nhất – nhân viên) trong hệ thống tổ chức. Đối với tôi, những người cấp dưới không thể gửi lại văn phòng của tôi những "con khỉ" của họ khi chưa có sự đồng ý của tôi. Sau khi tiến hành việc cắt giảm này, quỹ thời gian cần thiết của tôi tự động tăng lên, và tôi quyết định dùng nó để đầu tư cho công việc quản lý của mình, theo đúng nghĩa của nó.

Tại buổi hội thảo "quản lý quỹ thời gian quản lý", tôi đã được nghe một câu chuyện rất thú vị. Đó là câu chuyện về hai gã ngốc bị gấu rượt đuổi. Cả hai khi đó đang cùng chạy thục mạng trong khu rừng rậm, và con gấu đuổi theo mỗi lúc một gần. Một trong hai người nói với người còn lại: "Nếu tôi cởi giày ra, có lẽ tôi sẽ chạy nhanh hơn một chút". Người còn lại đáp: "Tôi không nghĩ nó sẽ giúp anh chạy nhanh hơn con gấu!". Anh chàng kia đáp trả: "Tôi không cần phải chạy nhanh hơn con gấu, tôi chỉ cần chạy nhanh

hơn anh mà thôi!".

Trong câu chuyện trên, dù anh chàng kia có tranh thủ chạy nhanh hơn người bạn thì con gấu đó vẫn cứ tiếp tục đuổi theo họ. Tương tự như vậy, đối với trường hợp của tôi, việc cắt giảm "thời gian dành cho nhân viên" chỉ giúp tôi có thêm một ít thời gian, nhưng những yêu cầu, những vấn đề cần giải quyết vẫn còn tồn tại, vẫn đuổi theo tôi hệt như con gấu nọ. Những yêu cầu của sếp, của đồng nghiệp, và cả những yêu cầu hợp lý khác của nhân viên cũng giống như con gấu ấy, nó không hề biến mất. Nhưng ít ra "quỹ thời gian cần thiết" mà tôi mới tiết kiệm được cũng cho tôi một không gian trống để tôi có thể bắt tay vào thu xếp những việc khác ấy. Và một khi có được hạt giống "thời gian tự do" nhỏ bé ấy, tôi liền trồng nó một cách cẩn thận, chăm sóc kỹ lưỡng để nó nảy mầm và phát triển.

Đầu tiên là với sếp, tôi dành thời gian để xác định cách làm sao vừa làm tốt công việc của mình mà lại vừa có thể xây dựng được sự tin tưởng của sếp. Vậy nên tôi quyết định thực hiện các báo cáo một cách đều đặn mọi diễn tiến của công việc, thay vì luôn chờ có được ý kiến hoặc quyết định của sếp như trước kia mới làm. Điều này khiến cho bà ấy luôn được thông tin kịp thời và trong trường hợp có sự cố, bà ấy có thể đưa ra biện pháp ngăn chặn hoặc điều chỉnh đúng lúc.

Cách làm này đã tiết kiệm được rất nhiều thời gian cho chúng tôi - tôi và cả sếp của tôi. Cũng theo hướng đó, tôi áp dụng với các đồng nghiệp và với những người xung quanh mình. Trước đây, một mình tôi phải vùi đầu giải quyết những khó khăn theo cách của riêng mình, dù rằng giải pháp đó đem lại năng suất cao hơn, nhưng thực sự vẫn có rất nhiều hạn chế. Còn bây giờ, khi đã có thêm một lượng *"thời gian cần thiết"*, tôi quyết định sẽ dùng nó để xây dựng mối quan hệ với mọi người. Như thế, công việc của tôi sẽ càng thuận lợi hơn bởi tôi luôn nhận được sự hỗ trợ nhiệt tình của họ mỗi khi cần thiết. Đây chính là yếu tố giúp tôi không mất nhiều thời gian hơn so với khi phải tự mình đương đầu giải quyết mọi việc như trước đây.

Cả với các nhân viên dưới quyền, tôi cũng áp dụng tương tự như vậy. Bắt đầu bằng việc gửi trả những "con khỉ" trở về với người chủ thật sự của nó. Tiếp theo đó, tôi thực hiện đào tạo bằng cách cùng trao đổi. Mỗi bước phát triển của họ sẽ làm gia tăng thêm quỹ "thời gian cần thiết" của riêng tôi, cũng như sự hăng hái, nhiệt tình của chính bản thân họ. Rõ ràng, thành công của tôi được xác định bằng chính **những điều mà tôi đã hỗ trợ cho nhân**

viên của mình, chứ không phải **những điều mà tự bản thân tôi làm lấy.**

Tôi dần nhận ra rằng, trong một tổ chức, mỗi người đều có trách nhiệm quản lý "con khỉ" của chính họ. Khi ấy, thật khó phân biệt được ai là người thừa hành và ai là người quản lý, bởi vì mọi người ai cũng đều mong muốn làm những việc phải làm cốt sao cho công việc đạt được kết quả tốt nhất. Và trách nhiệm của nhà quản lý chính là phân định rõ phạm vi trách nhiệm này của mỗi người mà thôi.

Trước sự thay đổi tốt đẹp, cả về con người lẫn chuyên môn quản lý của bản thân, tôi muốn chia sẻ những điều đã học được cho mọi người xung quanh tôi - đặc biệt là những ai đang bị áp lực thời gian đè nặng. Tôi rất thông cảm với họ - những người chẳng bao giờ có đủ thời gian cho công việc, gia đình và bè bạn. Tôi muốn giúp họ nhận ra tính năng động và hữu dụng của việc "quản lý khỉ", giúp họ trở thành "nhà quản lý khỉ" trong chính "sở thú" của riêng họ. Bước ngoặt quan trọng ấy đã mở ra những đổi thay thú vị trong cuộc đời của tôi, và tôi tin là cho tất cả những ai đọc cuốn sách này.

Tôi hy vọng rằng câu chuyện vui về "Khỉ và Quản lý khỉ" này sẽ giúp ích cho các bạn cũng như đã từng giúp ích cho tôi. Bởi cho đến tận bây giờ, tôi vẫn thường xuyên tự nhắc nhở mình những nguyên tắc chủ yếu của nó, những nguyên tắc của "quản lý khỉ".

Khi viết những dòng chữ cuối cùng này, tôi đang ở một mình trong văn phòng. Cánh cửa vẫn để ngỏ. Và khi liếc nhìn vào tấm ảnh mới của gia đình, tôi đã nhận ra một sự thay đổi vô cùng to lớn, đó là: *"Giờ đây, tôi đã có mặt trong tấm ảnh!".*